

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Procesos Tecnológicos e Industriales
MAESTRÍA EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD



DISEÑO Y ANALISIS DE PROCESOS DE NEGOCIO

Trabajo recepcional para obtener el grado de:
MAESTRO EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Presentan: Ing. Lilian González Rojas

Asesor: Dr. Humberto Pérez Ortiz

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Jalisco, Julio de 2016.

Agradecimientos

Mi agradecimiento se dirige a quien me ha permitido alcanzar esta meta, Dios, el que nunca me ha abandonado y es mi guía en cada paso.

Dedico este trabajo a mis padres por siempre fomentar el crecimiento profesional en sus hijos. A mi hermano por siempre motivarme a ser mejor.

Agradezco a mis Tíos, Alejandro Sibaja y Cirenía Rojas, por ser como unos padres en Guadalajara.

Dr. Humberto Pérez, tiene mi agradecimiento por sus enseñanzas, paciencia y asesoría durante todo el desarrollo de este trabajo.

Ricardo Reyes, gracias por tu amor y por siempre estar ahí para mí.

Juan Pablo Acevedo y Eric Solís, por hacer la Maestría un poco más divertida.

Resumen

El presente trabajo realiza un diseño y análisis de procesos de la empresa Scuinkle's Show, una empresa enfocada al diseño y desarrollo de fiestas infantiles. En el contenido, se muestran los pasos claves que ayudaron a la organización aumentar su nivel de madurez en un enfoque de procesos. Este trabajo describe el análisis de diagnóstico, creación de la arquitectura de la empresa, modelado de procesos, implementación de KPIs y Dashboard.

Palabras clave

Modelado de Procesos, Arquitectura de Negocio, KPIs , Dashboard

Abstract

This paper provides a design and analysis of business processes of Scuinkle's Show, a company focused on the design and development of children's parties. Inside the content, it shows the key steps that helped the organization increase their level of maturity in a process approach. This paper describes the diagnostic analysis, creation of enterprise architecture, process modeling, implementation of KPIs and Dashboard.

Key words

Process Modeling, Enterprise Architecture, KPIs, Dashboard

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| ALCANCE | 6 |
| MARCO CONTEXTUAL | 7 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| JUSTIFICACIÓN | 13 |
| OBJETIVO GENERAL | 14 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 14 |
| MARCO TEÓRICO | 15 |
| MARCO METODOLÓGICO | 34 |
| ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 40 |
| RESULTADOS Y CONCLUSIONES | 50 |
| PROPUESTAS | 54 |
| BIBLIOGRAFÍA | 56 |
| ANEXOS | 58 |

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo aumentar el nivel de madurez de, Scuinkle's Show, una empresa familiar en crecimiento, enfocada al diseño y desarrollo de fiestas infantiles. Scuinkle's desea comenzar el proceso de institucionalización de la empresa.

El análisis de diagnóstico inicial para conocer el nivel de madurez de la organización, tiene un enfoque de sistemas de gestión de procesos. Los datos utilizados para calcular el porcentaje de madurez fueron con base a encuestas realizadas a los trabajadores y dueños de la empresa.

Este trabajo, mostrará el diseño de la arquitectura de negocio con los procesos estratégicos, core y de soporte definidos para la prestación de servicios de Scuinkle's. También se hablará de la modelización de los procesos core y de la creación de instrucciones de trabajo para cada actividad ligada a los procesos core.

Para control y monitoreo de las acciones implementadas, en el contenido de este trabajo se encuentran, KPIs desarrollados para cada proceso y la creación de un Dashboard que permitirá a la organización visualizar el desempeño en tiempo real de sus procesos.

Por ultimo, se demostraran los resultados en el aumento de madurez de la organización y el impacto que tiene en su desempeño.

El desarrollo del trabajo, contó con el apoyo y participación de la administración durante todo el proceso de implementación.

Alcance

La elaboración de este trabajo se enfoca únicamente a las actividades y desempeño de la empresa Scuinkle's Show. Su elaboración, desarrollo y conclusiones son basadas en la perspectiva del autor.

La Implementación de metodologías, herramientas y técnicas de calidad, se desarrollaron únicamente para los procesos core de la organización.

Este trabajo fue realizado por el autor con propósito específicamente académico.

Marco Contextual

En el año 2000 surge un pequeño negocio familiar que busca generar ingresos extras para una familia veracruzana, a través de la renta de mobiliario para fiestas y eventos en el sur del Estado de Veracruz. Por un década se limitan a la prestación de este servicio y solo agregando pequeñas variantes como subcontratación de banquetes. Fue hasta el año 2011 cuando la familia, quienes asumen los puestos directivos y son los encargados de la toma de decisiones y el rumbo organizacional de la empresa, le otorgan el nombre de Scuinkle's Show. Este paso ayudo a delimitar el tipo de clientes a los cuales querían responder y así fortalecer sus servicios. La Imagen 1 lustra el logo de la empresa ya como marca registrada.



Imagen 1: Logo Scuinkle's Show

Actualmente Scuinkle's show, es encargado del diseño, planeación y desarrollo de eventos infantiles en el centro y sur de Veracruz y parte del estado de Tabasco. Para cubrir todos los aspectos del negocio, Scuinkle's, emplea a 15 trabajadores fijos y cerca de 150 transitorios, la mayoría de ellos oscilan entre los 18 y 25 años. Scuinkle's tiene su oficina central en el municipio de Minatitlán, Veracruz que estratégicamente se ubica a 3 horas del Puerto de Veracruz y 2 horas de la Capital de Tabasco, lo que le permite acceder al sur este del país. Dentro de la imagen 2 se puede observar la ubicación geográfica de las oficinas principales de

Scuinkle's Show.

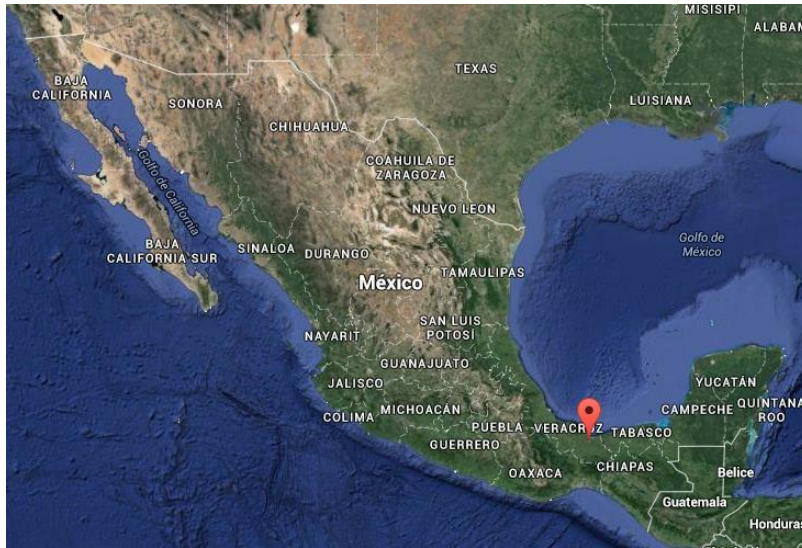


Imagen 2: Ubicación Minatitlán, Veracruz

Con el crecimiento y popularidad de Scuinkle's Show en los últimos años, le ha permitido ganar contratos en el gobierno y empresas privadas para eventos masivos como el día del niño, navidad, 6 de enero, etc. Por ello, Scuinkle's clasifica sus servicios en dos tipos, Particulares y Masivos, donde los particulares son todos los servicios ofrecidos a personas físicas, y llama Masivos a todo servicio contratado por personas morales u organismos gubernamentales.

Scuinkle's tiene una diversidad de servicios que les ofrecen a sus clientes para todo tipo de eventos infantiles.

- Diseño y Planeación de eventos tipo A (200 personas máx.)
- Diseño y Planeación de eventos tipo B (+ 200 personas)
- Invitaciones
- Mobiliario para fiestas
- Stands para mini ferias
- Escenario para mini circo

- Decoración Personalizada
- Subcontratación de Banquetes
- Inflables
- Botargas
- Toros Mecánicos
- Ring de Luchas
- 3 Salones Scuinkle's para eventos
- Animación
- Equipo de Luz y Sonido
- Mini Discos
- Mini Cancha de Futbol
- Evaluación de requisitos especiales de cliente

La serie de imágenes 3, 4 y 5, son ejemplos visuales de las instalaciones y servicios de la empresa.



Imagen 3: Escenario de Mini Circo



Imagen 4: Toro Mecánico y Salón de Eventos 2



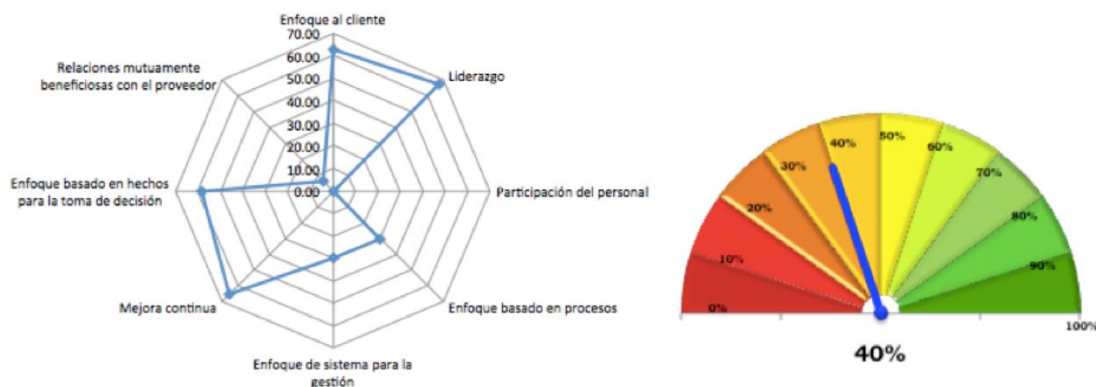
Imagen 5: Stands de Mini Feria

Scuinkle's Show, es la empresa dedicada a eventos infantiles con mayor renombre en el Sur de Veracruz y comienza a ganar mercado en estado de Tabasco, con las inversiones y estrategias administrativas de la empresa espera expandir sus servicios a otros estados como Campeche y Chiapas.

Planteamiento del Problema

Scuinkle's, al igual que muchas Pymes, fue creada por motivos económicos, sin que los dueños tuvieran una institución como empresarios, lo cual provoca que el negocio no este administrado de la forma mas adecuada.

Para saber la situación actual de la empresa se realizo un diagnostico. Ya que no se tiene registro de un diagnóstico previo a este trabajo, se partió por lo básico, una encuesta a sus trabajadores y directivos para conocer el nivel de madurez de la empresa, el cual arrojó un resultado del 40% de madurez donde sus puntos mas frágiles para la organización son enfoque basado en procesos y enfoque de sistema para la gestión. Estos puntos también son los mas preocupantes pues la empresa no cuenta con la definición de sus procesos, tiene ausencia de estandarización y actividades no definidas que limitan el alcance del objetivo general. En la grafica siguiente se expresan los resultados obtenidos en la encuesta de madurez.



Gráfica 1: Nivel de Madurez de Scuinkles's Show. Fuente: Autor

Se utilizaron otras herramientas para profundizar y clarificar el verdadero contexto de Scuinkle's como, FODA, 5 Fuerzas de Porter y Diagrama de Causa-Efecto. Al analizar cada una de las herramientas utilizadas para el diagnostico, fue clara la falta de institucionalización de la empresa, que aun con éxito sigue trabajando como el pequeño negocio del año 2000. La falta de procesos, instrucciones específicas de trabajo, métricos de desempeño, estandarización y ningún enfoque hacia el objetivo general de la empresa están frenando su crecimiento y no pueda aumentar su nivel de madurez, todos estos problemas ya comienza a impactar al cliente generando no conformidades en entregas, desempeño y calidad, detonando una caída en el cierre de ventas.

Justificación

La elaboración de este proyecto de Diseño y Análisis de Procesos de Negocio, debe decirse que la motivación principal radica en la necesidad que ha evidenciado el diagnostico previo, este proyecto se llevo a cabo porque se percibió una necesidad real que representa una posibilidad de mejora interna, generando un propuesta que brinda una solución aplicada a la debilidad de Institucionalización de Scuinkle's, este trabajo busca reforzar el enfoque basado en procesos y su enfoque de sistema de gestión para lograr aumentar el nivel de madurez de la empresa un 30%. Esta medida deberá impactar de manera directa el desempeño de los trabajadores, estandarizándolo y creando medios de mejora continua. De manera indirecta los clientes también se beneficiaran al recibir servicios controlados y menor margen de error.

Este trabajo se justifica socialmente porque contribuye al desarrollo empresarial de una pyme que ofrece trabajo a jóvenes veracruzanos con pocas oportunidades, capacitándolos u ofreciéndoles apoyos económicos a quienes continúan con sus estudios.

Objetivo General

Este trabajo busca aumentar el nivel de madurez de Scuinkle's Show basado en el diagnostico previo con enfoque en procesos. El diseño y análisis de procesos de negocio desarrollado en este trabajo pretende ayudar a la organización a alcanzar el 70% de madurez.

Objetivos Específicos

- Aumentar el nivel de madurez en el Enfoque de Sistemas para la Gestión un 20%
- Aumentar el Enfoque basado en Procesos un 30%

Marco Teórico

La realización de este trabajo tuvo como base los conceptos y fundamentos de la gestión por procesos de negocio, BPM, como sus siglas en ingles, Business Process Management, con ayuda de teorías en Sistemas Gestión en procesos fueron las herramientas utilizada para este trabajo de obtención de grado.

La postura que las actividades puedan ser definidas por un procesos surge desde el siglo pasado, según Robbins y Coulter en su libro Administración, 1911 fue el año en el que fue publicado *Los principios de la administración científica* de Frederick Taylor donde expresa su teoría con la aplicación del método científico para establecer la mejor manera de hacer un trabajo (Robbins & Coulter, 2005). A Taylor se le conoce por desarrollar los principios de la especialización y estandarización de los procesos, elevándolos a una ciencia que podríamos llamar Ingeniería Industrial y mejora de procesos (Hitpass, 2012).

En 2005, Robbins & Coulter, describen los cuatro principios de la administración de Taylor de la siguiente manera (Robbins & Coulter, 2005):

1. Remplazar el método visual y anteponer la ciencia en cada parte del trabajo individual
2. Científicamente se debe escoger, capacitar y desarrollar al trabajador
3. Colaborar motivando al trabajador para que todo trabajo vaya en base a los principios de la ciencia que se desarrolla
4. Establecer equitativamente actividades y responsabilidades por igual entre gerencia y trabajadores.

El objetivo que perseguía Taylor al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico para diseñar y mejorar los procesos. Con fundamentos pretendía terminar con la improvisación (Hitpass, 2012).

La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, es una forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio. (Bravo Carrasco, 2009)

El concepto de Procesos varia ligeramente de autor a autor.

“Una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos”. (Hitpass, 2012)

“Una secuencia de pasos o etapas que se utilizan para transformar un insumo en un resultado con un valor determinado”. (Urbina, 2015)

Para precisar mas en el enfoque de este trabajo, definiciones de proceso de negocios.

“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que toma uno o mas tipos de inputs y crean un output que es el valor para el cliente”. (Hammer & Champy , 1993)

“Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que impulsadas por eventos y ejecutándolas en cierta secuencia crean valor para un cliente (interno o externo)”. (Hitpass, 2012)

Bernhard Hitpass, dentro de su libro BPM: Fundamentos y Conceptos de Implementación reflexiona los procesos como los responsables de crear valor para un cliente, de manera ligada con la creación de valor para el cliente. (Hitpass, 2012). La proceso armonizados generan beneficios para la organización como, control integral, disminución de costos de operación, aumento de la eficiencia. (Florian, Barkaoui, & Dustdar, 2011)

En la actualidad se demandan mayores exigencias tanto a las empresas privadas como a las organizaciones publicas, es su capacidad de adaptación a los cambios de su ecosistema lo que permite a las empresas crear propuestas de valor hacia los servicios o bienes que demanda el cliente.

En el ámbito de la gestión de procesos que tiene una visión muy amplia en todos los ámbitos de la organización, es indispensable tener distintas metodologías, cada una especializada en el área correspondiente al ámbito de los procesos. Metodología para la Gestión por Procesos, la cual incluye el desarrollo y gestión de la Arquitectura Empresarial, Metodología para el modelado y el Diseño de los procesos orientados a automatizaciones BPM, Metodología para la Automatización de Procesos, la cual estará orientada específicamente al software adquirido, Metodología para la Monitorización, Análisis y Mejoramiento Continuo de procesos y recursos y Metodología para la Gestión del Cambio. (El libro del BPM: Tecnologías, conceptos, enfoques, metodológicos y estandares, 2011)

La gestión de procesos y la gestión por procesos, es muy fácil de confundir, según el autor Juan Bravo, la gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. (Bravo Carrasco, 2009). Mientras que la gestión de procesos nos ayuda al cumplimiento de objetivos específicos funcionales pero no ha alinearse con las estrategias de la organización. Imagen 6, Bernhard Hitpass, plasma visualmente las diferencias entre Gestión por procesos y Gestión de procesos, en su libro Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación, pag. 16.

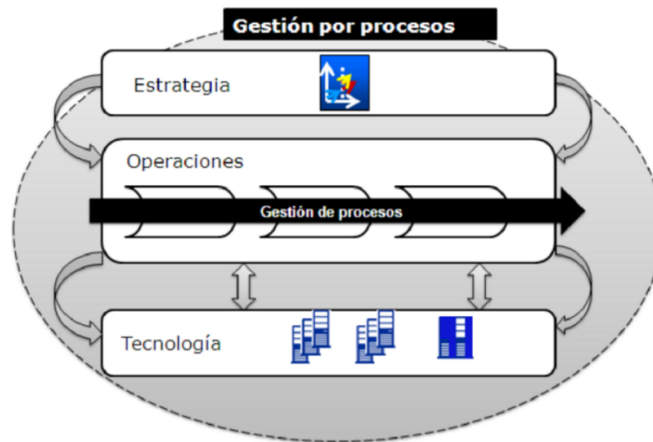


Imagen 6: Gestión de procesos vs Gestión por procesos Fuente: (Hitpass, 2012)

Para que BPM tenga un resultado exitoso se debe conocer la importancia de cada proceso dentro de la organización, la necesidad de su correcto diseño y medición su operación para generar mejoras continuas de los mismos (Pais, 2013).

Usualmente los modelos de BPM son muy sencillos o muy complejos. Si son sencillos, contiene procedimientos simples o son mas enfocados al marketing. Pero los modelos mas complejos tratan de captar todos los detalles, suposiciones y posibilidades, obligando al usuario a trabajos muy exhaustos que no soy buenos en la practica (Freund, Rucker, & Hitpass)

La modelización de los procesos se realiza de manera lógica, es decir, no se abarcan los aspectos físicos de los procesos (quien lo hace, como se hace, con que aplicaciones o dispositivos, etc.). La idea es concentrarse únicamente en el “Qué” y el “Porqué”, obteniendo así la perspectiva esencial del negocio y simplificando a su vez los procesos de negocio. (El libro del BPM: Tecnologías, conceptos, enfoques, metodológicos y estandares, 2011)

Los errores mas comunes al desarrollar documentación para sistematizar a la organización son los siguientes (Marcelino Aranda & Ramírez Herrera , 2014):

- Documentación Excesiva

- Documentación Innecesaria
- Documentación con Lenguaje Técnico
- Documentación Escueta
- Documentación muy detallada
- Documentos que son copia de otra empresa
- Manuales muy robustos
- Obviar en la información

Los principales resultados de la modelización de proceso son (El libro del BPM: Tecnologías, conceptos, enfoques, metodológicos y estandares, 2011):

- Procesos de negocio identificados y estructurados
- Diagramas de flujos lógicos de procesos modelizados con BPMN
- Modelo conceptual de datos
- Especificaciones detalladas de procesos (Actividades, tareas y reglas de negocio)
- Integración de modelos de procesos y datos
- Requerimientos de negocio y de sistemas

Cada proceso puede encontrarse en esta diferente del ciclo. El ciclo puede comenzar a partir de dos posibles constelaciones: Un proceso actual que debe levantarse y documentarse y/o rediseñarse o un proceso completamente nuevo que no existe en la organización (Hitpass, 2012). Los procesos primarios y secundarios se conforman por actividades que aportan y no aportan valor. La clave es priorizar las primarias, que son las que impactan directamente al cliente, de lo contrario, cae la posibilidad de error y como consecuencia quejas del consumidor (Marcelino Aranda & Ramírez Herrera , 2014). Dentro del libro BPMN 2.0: Manual de referencia y Guía práctica, sus autores presentan un modelo del ciclo de BPM, pag. 5.

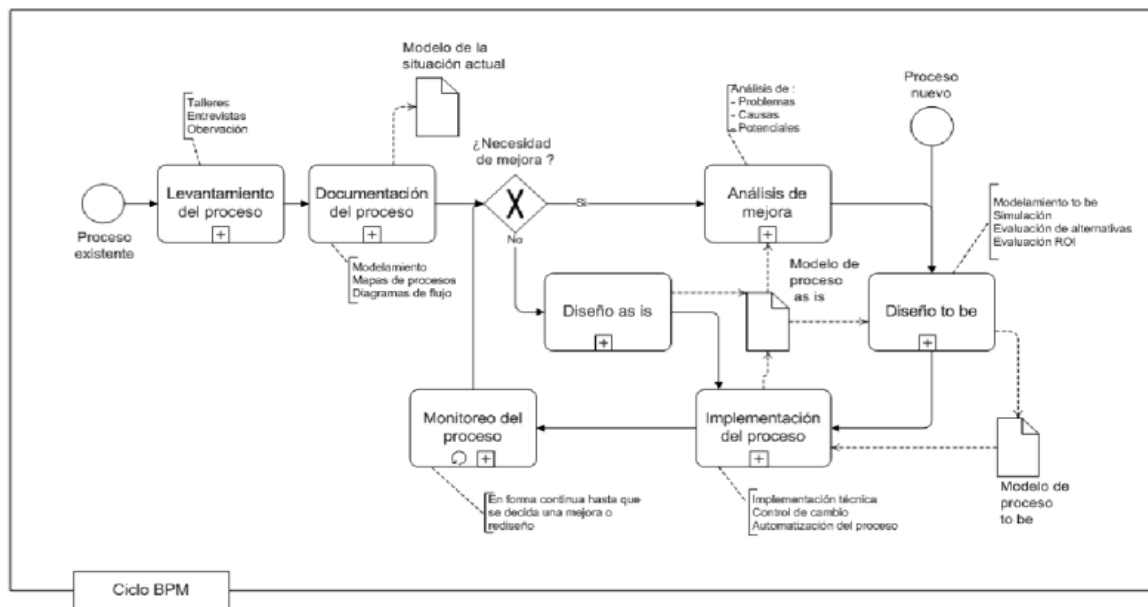
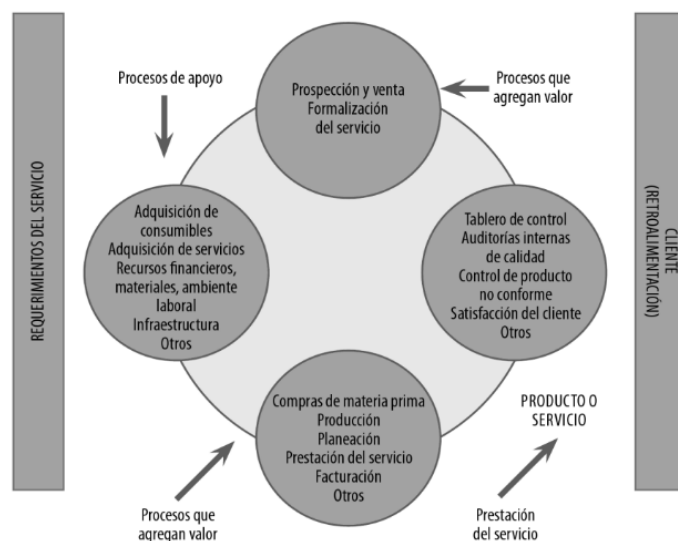


Imagen 7: El ciclo de BPM Fuente: (Freund, Rucker, & Hitpass)

El autor Bernhard Hitpass dentro del libro BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, explica las fases de un proceso de la siguiente manera:

1. Levantamiento del Proceso: Recolectar la mayor información posible, delimitar los procesos anteriores y posteriores, describir los servicios que produce, su importancia e impacto en el cliente, determinar los roles que intervienen en cada uno de los pasos así como los recursos y los sistemas de información de apoyo.
2. Documentación del Proceso: Se debe documentar en un modelo de procesos que refleje la situación actual, la documentación comprende, diagramas de flujo, instrucciones de trabajo, políticas de negocio y procedimientos que se utilizan para realizar el trabajo.
3. Análisis de Mejora: o las desviaciones que muestran el monitoreo del proceso, son el punto de partida para rediseñar el proceso.

4. Implementación del Proceso: abarca toda la implementación técnica como también las adaptaciones organizacionales que se requieran. La gestión del cambio, la estrategia de comunicación y el modelo técnico.



El mapa de procesos o arquitectura de procesos, según el autor, nos permite visualizar de manera holística los procesos estratégicos, core y de apoyo de la organización, incluye la relación que existe entre ellos.

ayuda de esta herramienta se puede entender la serie de entradas y salidas. Para la elaboración del mapa de procesos se deben establecer los procesos que garanticen a la organización poder generar una ventaja competitiva para la cual se deben analizar cuales son los procesos claves del éxito requeridos por la organización. (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010)

La siguiente imagen muestra un mapa de procesos para la prestación de un servicio, la parte superior refleja los procesos estratégicos, el centro los procesos core y la parte inferior los procesos de apoyo. Esta imagen fue publicada por Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach en el libro Gestión de la Calidad, pag. 99.

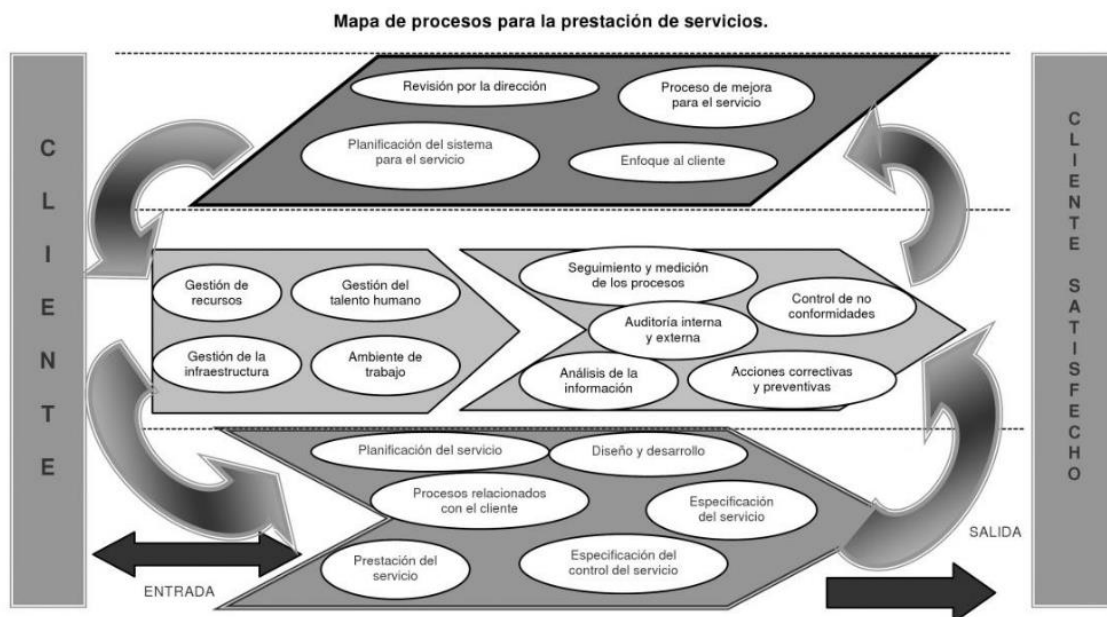


Imagen 9: Mapa de Procesos para la prestación de Servicios. Fuente: (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010)

Una forma de clasificar los procesos es dividirlo en tres grupos, según su función y efecto en el cliente externo. Los autores del libro Gestión de la Calidad, Eulàlia Griful y Miguel Ángel Canela, distinguen los tres tipos procesos que conforman el mapa de procesos de la siguiente manera:

- **Procesos Estratégicos:** Proporcionan directrices a los demás procesos. Ya sea marketing, planeación, etc.
- **Procesos Core:** También llamados procesos operativos, ligados a los flujos de material y de información con impacto directo al cliente. En una empresa industrial, se habla de compras, ventas y producción. En una organización de servicios puede ser atención al cliente.
- **Procesos de Apoyo:** También llamados de soporte, estos no están completamente ligados al flujo de material, pero resultan necesarios para el funcionamiento satisfactorio de las operaciones. Algunos ejemplos podrían ser, capacitación o mantenimiento.

Con los procesos definidos, el siguiente paso debe ser definir los macroprocesos. Los macroprocesos son diagramas de flujo que representan en forma gráfica los pasos de un proceso, la interacción entre sus elementos de entrada, el proceso en sí y los elementos de salida. (Marcelino Aranda & Ramírez Herrera , 2014). La imagen 10, de los autores Freund, Rucker y Hitpass, dentro de su libro, BPMN 2.0: Manual de Referencias y Guía Práctica, muestra un diagrama de flujo simple de alimentación, donde cada actividad está señalada en un círculo y por medio de un conector une a los involucrados en la realización de cada actividad.



Imagen 10: Diagrama de flujo simple. Fuente: (Freund, Rucker, & Hitpass) (Freund, Rucker, & Hitpass)

Existen objetos llamados artefactos los cuales enriquecen de información la descripción de un proceso, pero los cuales no tienen ninguna influencia en la lógica del proceso. Cada aspecto puede relacionarse con cualquier objeto de flujo a través de objetos del tipo asociación (Freund, Rucker, & Hitpass). La siguiente imagen ilustra algunos ejemplos.

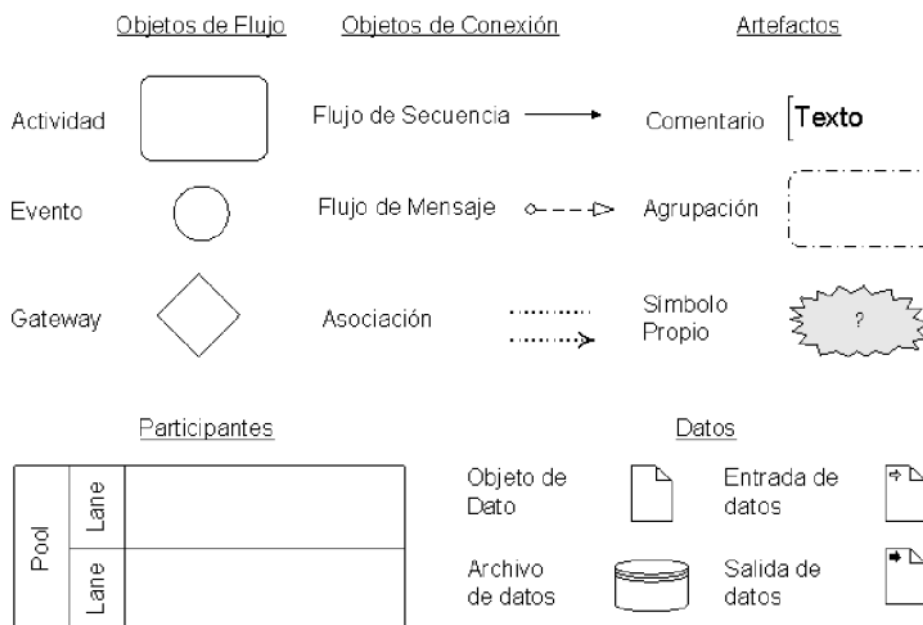


Imagen 11: Elementos Básicos en el desarrollo de macroprocesos Fuente: (Freund, Rucker, & Hitpass)

Los macroprocesos deben ser validados por quien realiza el trabajo, su involucramiento en la elaboración de los diagramas de flujo es necesario para su correcto uso.

En los planes de calidad se describen los requisitos que deben cubrirse previamente a la realización de los macroprocesos son: la documentación de referencia, identificar responsables, y definir actividades de seguimiento y control. Los criterios que deben seguirse para saber si un diagrama es aceptable, la técnica estadística para el control y monitoreo y los documentos o medios en que

se registran los eventos del proceso y sus resultados. (Marcelino Aranda & Ramírez Herrera , 2014)

Para garantizar el desarrollo, implementación y mejora de un Sistema de Gestión basado en un enfoque en procesos, la organización debe garantizar la eficiencia y eficacia, al poder articular en forma de procesos, actividades y tareas relacionadas entre si (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010). La imagen 11, es un diagrama de lo que representa un enfoque basado en procesos y los aspectos de la organización que deben interferir.

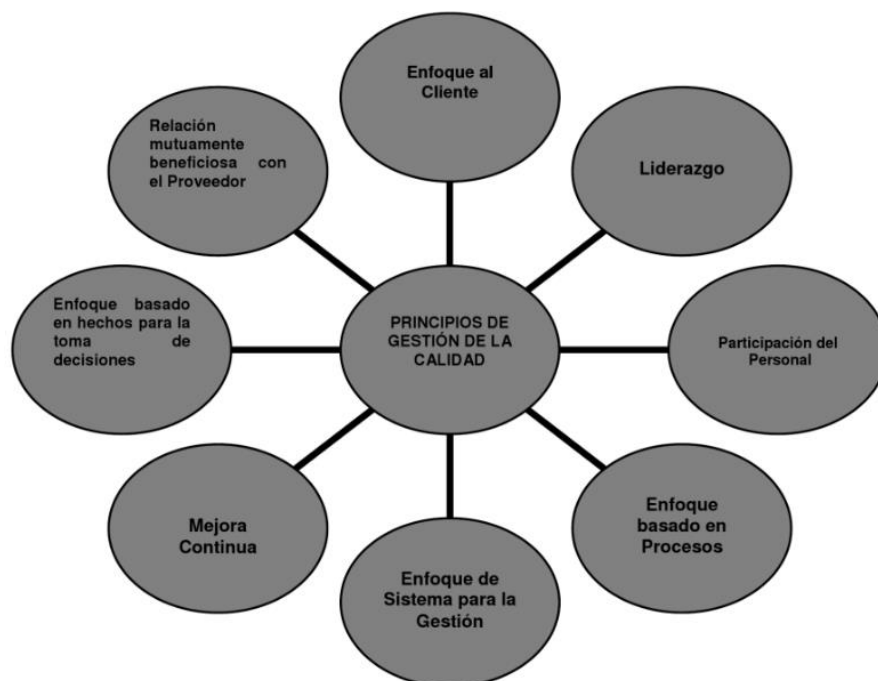


Imagen 11: Enfoque basado en procesos. Fuente: (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010)

La gestión de la calidad de los macroprocesos es desempeñada por el uso de la trilogía de Juran, en su libro Juran y la calidad por el diseño, plantea los puntos de

planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad de la siguiente manera.

- Planificación de la calidad: Es la etapa donde se desarrollan los productos y procesos para satisfacer las necesidades del cliente, fijar objetivos, determinar necesidades del cliente, desarrollar características del producto o servicio, desarrollar procesos que sean capaces de producir esas características, establecer controles de procesos y transferir los planes resultantes a la parte directiva.
- Control de la Calidad: Esta etapa consta de tres pasos, evaluar el comportamiento de la calidad real, comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad y actuar sobre las diferencias.
- Mejora de la Calidad: Esta etapa tiene como objetivo elevar el comportamiento de la calidad a otros niveles. La metodología consta de una serie de pasos universales:
 - Establecer la infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad
 - Identificar las necesidades específicas para mejorar
 - Crear, para cada proyecto, un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio
 - Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para el equipo

El control de gestión orientado a procesos es la clave para lograr los objetivos que se persiguen con BPM. Si el seguimiento del control es deficiente, el BPM no aportará al logro de los objetivos empresariales. (Hitpass, 2012). Para obtener el control debemos establecer criterios de medición mediante estándares ya definidos en la planeación, la imagen 12 es un diagrama de flujo sencillo de un

ejemplo de proceso de control, ilustrado por Stephen Robbins y David DeCenzo, en su libro Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones.

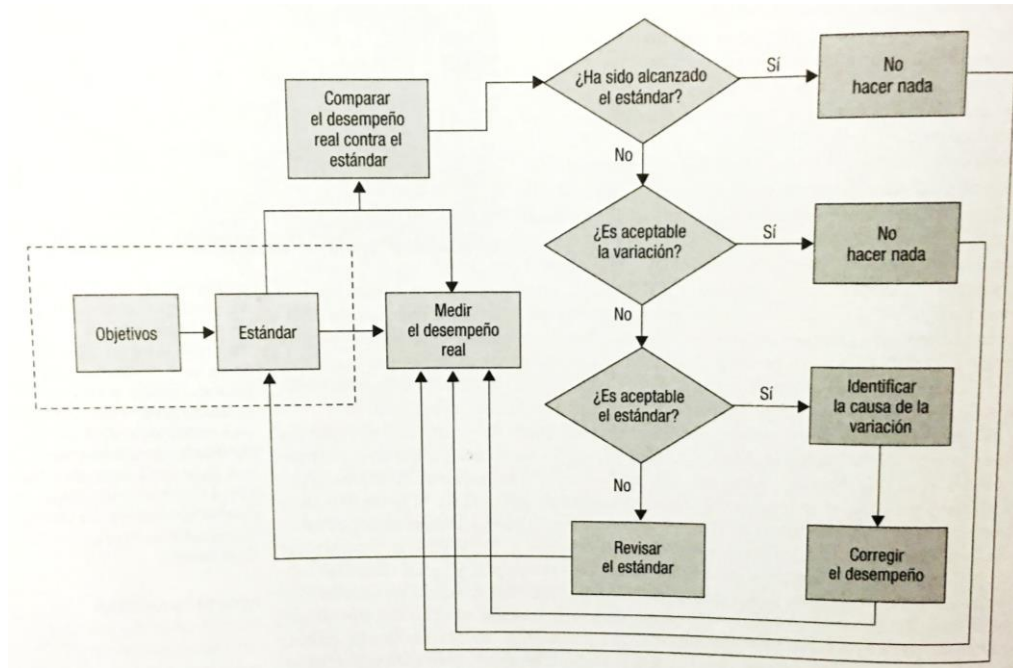


Imagen 12: Proceso de Control. Fuente: (Robbins & DeCenzo, 2009)

Varias empresas recurren a los Indicadores clave de rendimiento o KPI, siglas en inglés de Key Performance Indicators, estos indicadores ayudan a las empresas a medir el desempeño de la organización. Los KPIs son simplemente un métrico que está ligado a un objetivo. Frecuentemente los KPIs representan lo lejos que un métrico está por encima o por debajo de un objetivo predeterminado. Los KPIs por lo general se muestran con datos de una situación real para analizar y están diseñados para que cualquier usuario que necesite la información pueda recapitularla y analizarla sin necesidad que el usuario final o administrador de datos esté presente. (Kerzner, 2013)

KPI, son medidas que identifican el desempeño en el logro de las estrategias y objetivos de negocio específicos. La gente cree que son medidas simples que son

fáciles de crear. el mero hecho de medición hará que la gente cambie su comportamiento sin mucha intervención. (McLean, 2013)

Según David Parmenter, en el libro Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, define siete características que los KPIs deben tener.

1. Medidas no financieras (no expresadas en dólares, pesos , yenes , etc.)
2. Medidas de frecuencia (diaria , semanal , 24/7)
3. Actuar de la mano con CEO y el equipo de alta dirección
4. La comprensión de la medida y la acción correctiva requerida por el personal
5. Responsabilidad compartida con todo el personal involucrado
6. Impacto significativo
7. Impacto positivo

Dashboards es una herramienta que ayuda a las compañías a implementar los principios de BPM. Lo que la organización realmente necesita es un dashboard de mando que traducen la estrategia de la organización en objetivos, métricas, iniciativas y tareas personalizadas a cada grupo e individuo en la organización, que proporciona información oportuna y conocimientos que permiten a los administradores del negocio mejorar las decisiones, optimizar los procesos y planes y trabajar de forma proactiva. Un dashboard de mando es realmente un sistema de gestión del rendimiento que comunica objetivos estratégicos y permite a la administración medir, controlar y gestionar las actividades clave y los procesos necesarios para lograr sus objetivos. (Eckerson, 2010)

Rasmussen, Nils H., Bansal, Manish y Chen, Claire Y, hablan de la implementación de un Dashboard, explicándole de acuerdo a la siguiente imagen, también ilustrada en su libro Business Dashboards : A Visual Catalog for Design and Deployment.



Imagen 13: Administración de Dashboard. Fuente: (Rasmussen, Nils H. Bansal, , Manish Chen,, & Claire Y., 2009)

Una vez que una organización tiene estrategias y tácticas desarrolladas, puede utilizar los mapas estratégicos y cuadros de mando que ayudan a los administradores a visualizar y realizar un seguimiento de sus objetivos y tácticas. dashboard modernos (a menudo como parte de las implementaciones de portales) pueden mostrar o integrarse con estas herramientas. Bien planeados y bien diseñados los dashboard pueden mostrar efectivamente la clave de rendimiento, gráficos e indicadores, junto con los mapas estratégicos y cuadros de mando para ayudar a una organización y a sus empleados, lo más importante es el rendimiento, las actividades y causas relacionadas. La mayoría de los dashboard modernos ofrecen una serie de características analíticas importantes. Estos son importantes para los usuarios para que puedan responder a la mayoría de preguntas directamente desde la interfaz del panel de control sin tener que

conectarse a otros paquetes o módulos de software y hacer un análisis más detallado. (Rasmussen, Nils H. Bansal, , Manish Chen,, & Claire Y., 2009)

Con los procesos definidos y los métricos diseñados, esto facilitara encontrar las oportunidades de mejora. El control y mejora de procesos es un método de mejora continua, que se basa en la reducción sistemática de la variación de aquellas características que mas influyen en la calidad de los productos o servicios. (Barrio, 1999).

La dinámica de modelo de gestión, se basa en el esquema lógico de REGER. Es un concepto de gestión y a la vez un sistema dinámico de evaluación, cuyos fundamentos se encuentran el ya muy famoso ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar). El ciclo de REGER lo forman cuatro elementos, Resultados, Enfoque, Despliegue y Evaluación y Revisión. Esto es lo que nos habla Bernhard Hitpass, en el libro BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación. Este autor también ilustra un esquema para visualizar las semejanzas entre el ciclo PDCA y ciclo REDER, en la página 85 de su libro. Imagen 14.

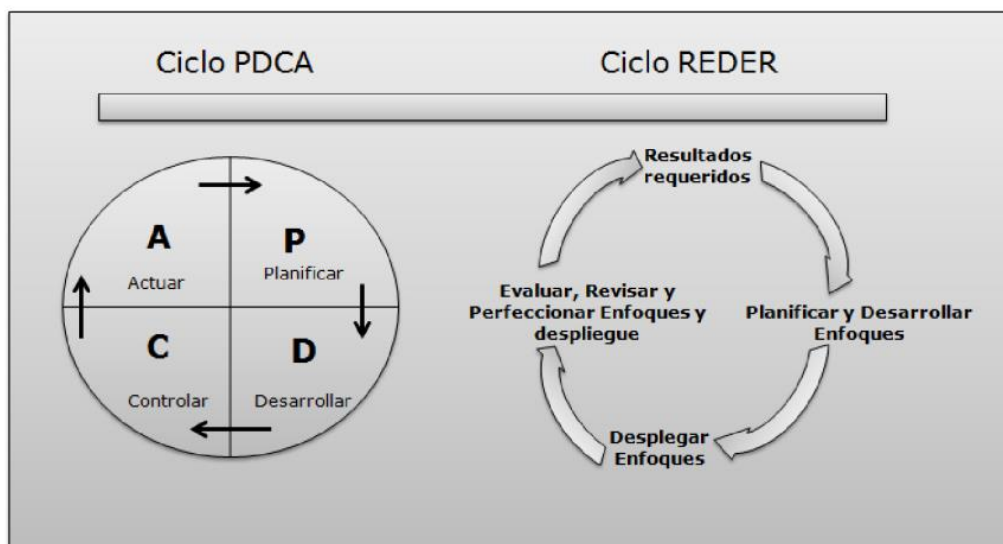


Imagen 14: Semejanzas entre ciclo PDCA y ciclo REDER. Fuente: (Hitpass, 2012)

De acuerdo a Hitpass, el esquema describe lo que la organización debe hacer y tomar en cuenta para alcanzar el éxito.

- Definir los objetivos que se quiere alcanzar como parte del proceso de elaboración de la estrategia.
- Planear y desarrollar enfoques fundamentados e integrados que busquen lograr los resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Desplegar los enfoques en forma sistemática para fomentar una implementación exitosa
- Evaluara y revisar los enfoques utilizados tomando en cuenta procesos de análisis de los resultados obtenidos e incorporar actividades de mejora continua.

Susana López Rey, habla de lo que cada parte del ciclo REDER tiene que abarcar para su excelencia, en su libro, Implementación de un Sistema de Calidad: Los Distintos Sistemas de Calidad existentes en la Organización.

- Enfoque: Contiene todo lo que la organización ha planificado hacer y su justificación. Para que la organización logre la excelencia, el enfoque deberá estar debidamente fundamentado, es decir, tendrá una lógica clara, procesos definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés. A demás deberá estar integrado, es decir, apoyar la política y estrategia de la organización.

- **Despliegue:** Este es encargado de lo que hacer la organización para desplegar el enfoque. Para alcanzar la excelencia de la organización, el enfoque se implementará en las áreas relevantes y de un modo sistemático.
- **Evaluación y Revisión:** Aquí se realiza lo que necesita hacer la organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada de excelencia, tanto el enfoque como el despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, para identificar, establecer prioridades, planificar e implementar mejora.
- **Resultados:** Esta parte, es la encargada de los logros alcanzados. Los resultados deberán mostrar una tendencia positiva y/o un buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y alcanzados, y el rendimiento será bueno comparado con la anterioridad. Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes.

La matriz de alineación de Hoshin, es una herramienta que ayuda a la organización a integrar las metas claves y sirve como apoyo para el seguimiento del ciclo REDER.

La matriz de alineación organizacional, tiene la ventaja única de visualizar el diseño de la estrategia en un pedazo de papel. Se trata esencialmente de un memorando en el que graba las decisiones y discusiones de apoyo necesarios para articular y ejecutar una estrategia efectiva. La matriz de alineación organizacional es por un lado un documento fácil de seguir instrucciones. (Jackson, 2006)

La imagen 15, es un ejemplo de la matriz de alineación organizacional de Hoshin, que consta de 4 cuadrantes unidos por una X al centro. La cual muestra la

interdependencia entre los elementos. En el caso particular de la siguiente imagen los elementos son seleccionados de acuerdo a lo esperado en este trabajo.

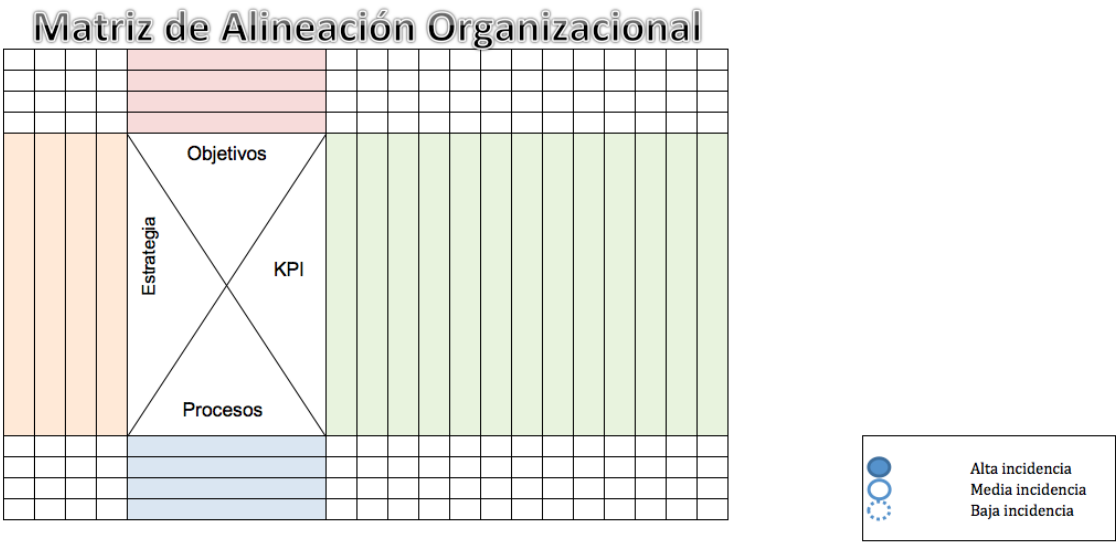


Imagen 15: Matriz de Alineación Organizacional - Hoshin. Fuente: Autor

Marco Metodológico

El método cualitativo pone un énfasis en estudiar los fenómenos sociales en el propio entorno natural en el que ocurren, dando primacía a los aspectos subjetivos de la conducta humana sobre las características objetivas, explorando, sobre todo, el significado del acto humano. Los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, estudian la vida social en un propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales. (Olabuénaga, 2012)

La investigación cualitativa por su parte, se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. El pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos. También pueden ser observados como subjetividades que toman decisiones y tienen capacidad de reflexionar sobre su situación, lo que los configura como seres libres y autónomos ante la simple voluntad de manipulación y de dominación. El pensamiento hermenéutico interpreta, se mueve en significados no en datos, está abierto en forma permanente frente al cerrado positivo. Se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente de explicarlos en términos de causalidad. Da prioridad a la comprensión y al sentido, en un procedimiento que tiene en cuenta las intenciones, las motivaciones, las expectativas, las razones, las creencias de los individuos. Se refiere menos a los hechos que a las prácticas. (Álvarez, 2011)

La realización de este trabajo tiene un enfoque hacia la investigación cualitativa. Este proyecto centra el análisis en descripción y observación. Tiene completa perspectiva del autor y este comprende al objeto de estudio dentro de su propio marco de referencia. La investigación implica la utilización y recolección de materiales como: entrevista, experiencia personal, observaciones, textos históricos e imágenes que describen la rutina y las situaciones problemáticas. Esta trabajo no busca la verdad sino una perspectiva social.

La investigación acción participativa (IAP) es la propuesta metodológica de intervención social propia de la psicología social comunitaria, ya que se trata de una corriente de pensamiento que surge paralelamente a los desarrollos de esta subdisciplina y que hace hincapié en que las personas afectadas por los problemas sociales deben ser parte de la solución de los mismos. Por lo tanto el diseño, ejecución y evolución de los programas y acciones se realizan a partir del diálogo entre quienes intervienen y los miembros de la comunidad. (Musitu Ochoa, Herrero Olaizola , Cantera Espinosa , & Montenegro Martinez, 2004)

A las personas que viven o están inmersas en la situación problemática en estudio, que son afectadas por ella y las que les concierne directamente generar y poner en practica estrategias de acción para resolverlas, cuando la investigación acción se lleva acabo con esta característica, es investigación acción participativa. (Moreno B., 2000)

La realización de este trabajo se llevo acabo bajo el método de Investigación Acción Participativa ya que se desarrolla bajo los tres aspectos básicos de este método. Participación dentro de la vida social y administrativa de organización, Acción en la toma de decisiones de la empresa y el interés en la Investigación de mejoras para la organización.

Con ayuda de la metodología y método ya mencionado, este trabajo utilizo los siguientes paso para el desarrollo e implementación de este proyecto.

Conociendo la insatisfacción con el actual estado de la empresa pero sin identificar la verdadera causa de sus conflictos, se decidió realizar un diagnostico para conocer el nivel de madurez de la organización y así conocer que aspectos de la empresa necesitaban evaluarse para realizar un reajuste administrativo.

A falta de información histórica de la organización, el diagnostico partió por la aplicación de encuestas a todos los trabajadores, para conocer el enfoque al cliente que tiene la organización, liderazgo, relación con proveedores, participación del personal, cual es el enfoque de procesos con el que trabaja la

empresa, mejora continua, así como su enfoque en la toma de decisiones. También se recurrió al apoyo de herramientas de calidad como FODA, 5 Fuerzas de Porter y Diagrama de Causa-Efecto, este se realizó para conocer la causa del principal reclamo de cliente que son las entregas imperfectas.

Evaluando la información recolectada durante el diagnostico de Scuinkle's, fue evidente la falta de enfoque de procesos y sistemas de gestión. Fue con estos datos que se tomo la decisión de comenzar a diseñar y analizar los procesos de la organización.

Contando con la aprobación de la dirección se creó un plan de trabajo y se estableció el alcance de la intervención para poder trabajar de manera eficiente y sin afectar negativamente el desempeño de las actividades de la organización, durante todo el proceso de intervención. Se definieron entregables específicos, los resultados esperados y responsables para cada actividad.

Durante un periodo de tres semanas se observo al personal durante sus actividades laborales, para identificar el estilo de dirección, roles asumidos, actuación, comunicación, tiempos, recursos, y toda acción que pudiera aportar información para comenzar a diseñar la estructura de procesos de la organización.

El primer avance, fue con la total colaboración de la administración, para diseñar la arquitectura de la empresa. Este paso fue uno de los más importantes en el desarrollo de este trabajo, tomó varios filtros llegar a la aceptación de una decisión unánime por los colaboradores, ya que la arquitectura presentada deberá reflejar el esqueleto de Scuinkle's, se quería plasmar realmente aquellos procesos que ejercen un efecto en la empresa y que ayudan a construir el verdadero valor para los clientes de Scuinkle's.

Para identificar los Procesos Estratégicos, se buscaron aquellos relacionados directamente con la administración, que ayudaran al establecimiento de políticas y estrategias, objetivos, aseguramiento de la disponibilidad de los recursos necesarios y que además consigan armonizar los proceso core con los de soporte.

La selección de los Procesos Core, se limitaron únicamente a aquellos implicados directamente con la percepción del servicio y que generan valor en la satisfacción y perspectiva de calidad para el cliente final.

Los procesos de Soporte o Apoyo, fueron sugeridos a partir de la evaluación de las necesidades internas que necesitan llevarse a cabo para satisfacción del cliente interno y que impactan de manera indirecta al cliente final.

Una vez elaborada y aprobada la arquitectura de la empresa, tanto los administrativos como el resto del personal comenzó a tener una visión mas clara de que realmente es Scuinkle's y de lo que se necesita y se involucra para la prestación de un servicio. Cabe señalar que fue en este punto cuando la administración comenzó a creer y depositar realmente su confianza en la elaboración de este trabajo. Al mostrarle a los directivos las bases y fundamentos con los que se estaba trabajando ayudaron a crear un ambiente de colaboración entre los trabajadores.

La arquitectura diseñada, llevo a la modelización de procesos. Debido al alcance de este trabajo, se diseñaron únicamente los procesos core. Esta etapa se trabajó durante varios meses, directamente con el personal especializado de cada área o función descrita en el proceso. Fue la parte mas larga y detallada de este proyecto, se diagramo cada subproceso asignado flujo, código de identificación y puesto responsable, además de dejar la ventana para posibles cambios y mejoras en el futuro.

La revisión y aprobación de la modelización fue a cargo de todo el personal involucrado en los subprocesos. Evitando puntos ciegos y caer en retrabajos, además ayudó a la participación e integración del personal.

Teniendo la arquitectura y los procesos desarrollados, se pusieron a disposición del personal para su conocimiento y uso de la herramienta. Fue en ese momento que se notó la falta de profundidad en las tareas y actividades de cada trabajador. Las Instrucciones de trabajo fueron creadas para solucionar este problema,

nuevamente se busco la asesoría de los expertos en cada tarea y así contribuir a la realización de instrucciones de trabajo simples, precisas, accesibles y legibles para cualquier interesado.

Las Instrucciones de trabajo fueron ligadas a cada uno de los subprocesos para que coincidieran con el flujo y código de identificación. El principal motivo para la realización de las Instrucciones de trabajo fue esclarecer cualquier duda durante el desempeño de la actividad, además de facilitar la capacitación de personal nuevo y ser utilizadas como ayudas visuales.

Ya que la principal característica de los procesos e instrucciones de trabajo es que son documentos vivos y están expuestos a cambios repentinos y continuos, se debía desarrollar un método de control para visualizar los efectos que tienen en los logros de los objetivos de la organización.

El primer paso en el desarrollo e implementación de KPIs fue evaluar los objetivos y estrategias de la organización, considerando, los objetivos comerciales, de operación, financieros y de capacitación. Con los procesos desarrollados se buscó la implementación de KPIs asociados a ellos y que permitieran medir los aspectos claves para controlar el buen funcionamiento de las actividades. Se tuvo como tarea definir indicadores útiles, de fácil comprensión y con la capacidad de ser medibles en tiempos regulares.

Cada indicador se implementó bajo las siguientes características:

1. Se evitó que el métrico hiciera referencia a cantidades monetarias
2. Se establecieron ciclos de análisis y retroalimentación semanal
3. El equipo administrativo actuará en función la los resultados de los indicadores
4. La administración fomentará el compromiso y responsabilidad por las áreas involucradas
5. Se creará un historial del desempeño medido para futuras referencias.

A cada uno de los objetivos y a cada estrategia se le asignó uno o mas indicadores de desempeño. Del mismo modo, que cada proceso descrito se vinculó con los objetivos y estrategias y a su vez con los KPIs. Creando una matriz de alineación organizacional, que permita asegurar que Scuinkle's permanece unificada para el logro de sus objetivos.

Para tener un mejor seguimiento de los KPIs se buscó una herramienta de control enfocada en el monitoreo de objetivos. De esta manera, la empresa podrá reconocer en tiempo real el estado de las actividades que esta analizando. Empleando esta herramienta de manera correcta, Scuinkle's tiene la oportunidad de control y monitorear constantemente el cumplimiento de los objetivos y poder realizar tomas de decisiones fundamentadas y analizadas.

Análisis de la Información

Scuinkle's Show, ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años pero al no tener una estructura de negocio desarrollada le es imposible satisfacer con excelencia las necesidades y requisitos de cliente, provocando no conformidades en entregas y atención al cliente.

El diagnostico que se llevo acabo para conocer la situación actual de la empresa arrojó los siguientes resultados.

El diagnostico partió de una encuesta realizada a todos los trabajadores de la organización para conocer el nivel de madurez de la empresa. La imagen 16, muestra los resultados. Y como se observa en la imagen, dos de los puntos más bajos son el enfoque basado en procesos y enfoque de sistemas para la gestión. Cabe destacar que no se tomó en cuenta el punto de relación mutuamente benéfica con los proveedores, pues no existe un listado de proveedores recurrentes.

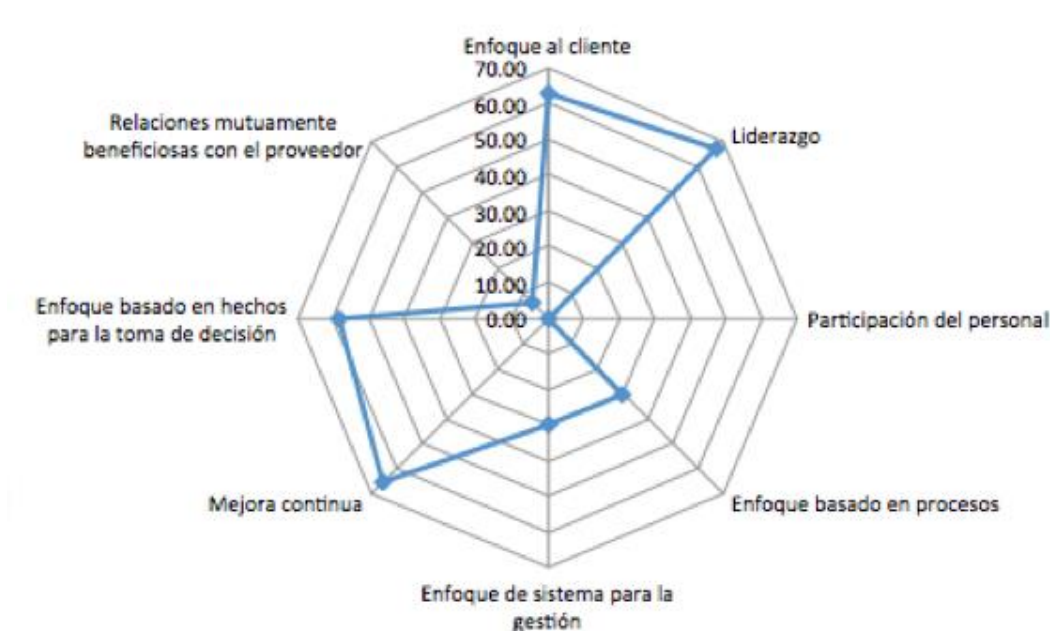


Imagen 16: Resultados de la Encuesta de Madurez Fuente: Autor

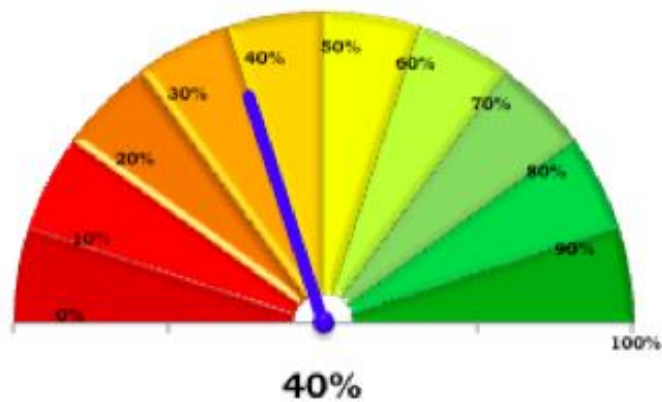


Imagen 17: Nivel de Madurez de Scuinkle's. Fuente: Autor

Con los resultados previos se evaluó el nivel de madurez de Scuinkle's, arrojando un escaso 40% de madurez. La imagen 17, es la ilustración de la situación de la empresa al momento del diagnostico.

La imagen 18, es el FODA de Scuinkle's, elaborado desde la perspectiva de la administración. Al observar dentro de las debilidades de la organización, nos habla de la falta de procesos técnicos y administrativos de calidad y dentro de las amenazas, le empiezan a requerir a la empresa nuevos estándares de seguridad. Scuinkle's no tiene procesos definidos por lo cual le es imposible estandarizar métodos de seguridad. Esta fue la segunda ocasión dentro del diagnostico que arrojó la falta de un enfoque basado en procesos.

Sin embargo, una de las fortalezas de la empresa es el personal capacitado, que aunque no tengan establecidos sus procesos, si conocen cada paso de sus actividades y fueron ayuda para en la modelización de procesos, pues ellos tienen el conocimiento.

| | Aspectos Favorables | Aspectos Desfavorables |
|------------------|---|--|
| Análisis Interno | Fortalezas | Debilidades |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del Mercado - Equipamiento actualizado - Personal Capacitado - Diversidad de oferta - Precios accesibles | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de motivación del recurso humano - Falta de objetivos internos - Falta de procesos técnicos y administrativos de calidad |
| Análisis Externo | Oportunidades | Amenazas |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Competencia débil - Necesidad del servicio | <ul style="list-style-type: none"> - Aumento al precio de insumos - Nuevos estándares de seguridad |

Imagen 18: FODA Fuente: Autor

Para profundizar más en el diagnostico se realizó un diagrama de causa-efecto utilizando uno de las principales no conformidades por parte del cliente, entregas imperfectas. Si analizamos cada posible causa que genera el error, encontramos una que tres de ellas tiene una subcausa en común, falta de procesos.



Imagen 19: Diagrama de Causa-Efecto de entregas imperfectas. Fuente: Autor

Gracias al análisis del diagnóstico realizado, se pudo llegar a la conclusión que la necesidad de diseñar y analizar los procesos de Scuinkle's era una urgencia para la empresa.

La siguiente imagen muestra el cronograma que se propuso para la intervención, tomando en cuenta el tiempo esperado para la realización de este trabajo. La selección de actividades se basó en la búsqueda de alcanzar el objetivo general de este trabajo.

| Mes Actividad | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|--------------|
| | Noviembre 2015 | Diciembre 2015 | Enero 2016 | Febrero 2016 | Marzo 2016 | Abril 2016 | Mayo 2016 |
| Observación Inicial de las Actividades para la prestación de servicio | | | | | | | |
| Arquitectura de Scuinkle's | | | | | | | |
| Modelización de Procesos Core | | | | | | | |
| Instrucciones de Trabajo | | | | | | | |
| Diseño de KPIs | | | | | | | |
| Dashboard | | | | | | | |

Imagen 20: Cronograma. Fuente: Autor

A continuación se muestra la arquitectura de Scuinkle's, elaborada con la colaboración de la administración, refleja la estructura organizacional con la que labora la empresa, imagen 21.

Se puede observar el flujo y relación entre los procesos. Se asignó codificación a cada uno de ellos, con numeración que permita el ingreso de nuevos procesos sin alterar la numeración actual. Es decir, si se genera un proceso entre PC_010 y PC_020, se le podría colocar el código PC_015, de esta manera se respeta la codificación y sigue permitiendo el ingreso a nuevos procesos.

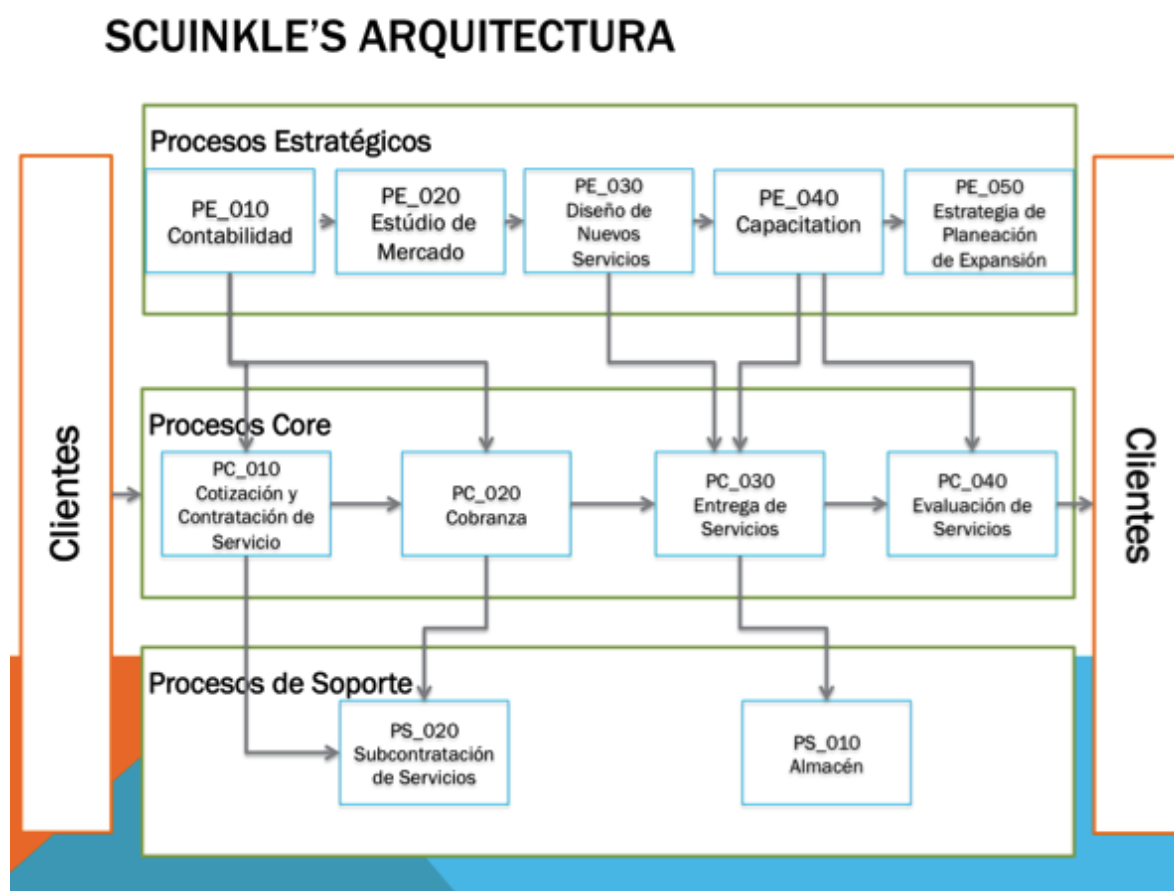


Imagen 21: Arquitectura de Scuinkle's. Fuente: Autor

La arquitectura, permitió continuar con la intervención, dando paso a la modelización de procesos. Etapa más larga, con mayores filtros y correcciones. Sin lugar a duda, la colaboración del personal especializado en cada macroproceso fue esencial para el logro de este paso.

Las imágenes 22 y 23 de este trabajo, son un ejemplo de la modelización de un proceso core de Scuinkle's, PC_030 Entrega de Servicio. Al igual que en la arquitectura se asignó codificación a los subprocessos, se definió el flujo de trabajo y se definió puesto responsable.

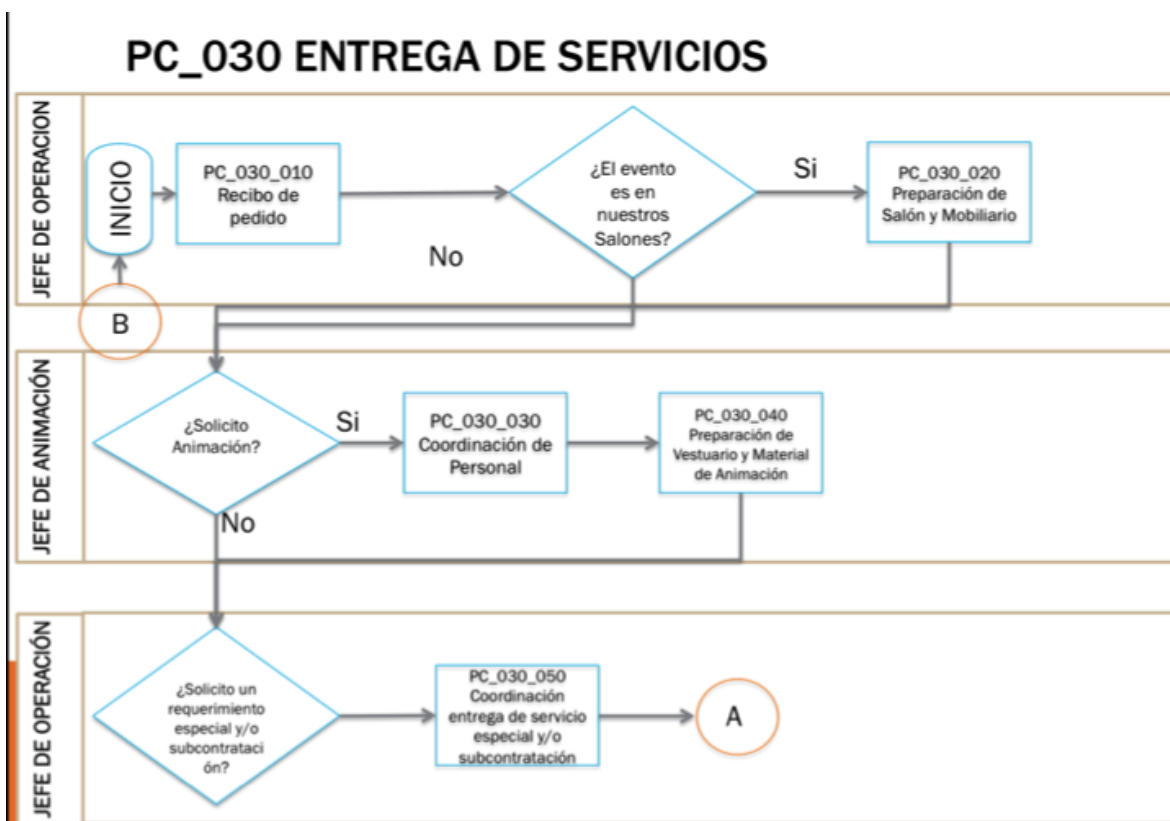


Imagen 22: PC_030 Entrega de Servicio, Parte 1. Fuente: Autor

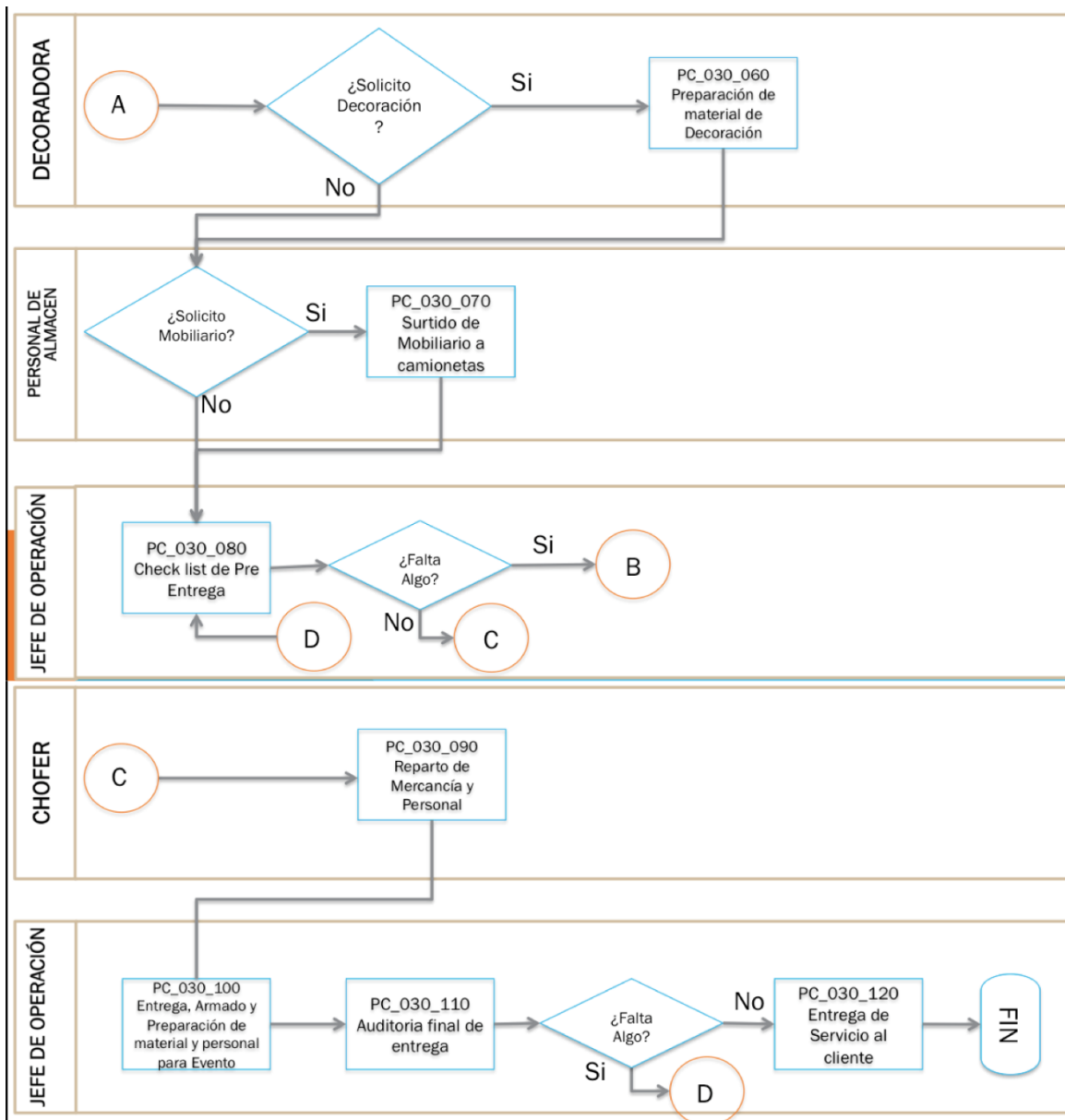


Imagen 23: PC_030 Entrega de Servicio, Parte 2. Fuente: Autor

Durante toda la etapa de modelización se estuvieron haciendo pruebas para verificar la veracidad del trabajo, corroborando flujo y la falta o presencia de retrabajos.

PC_010_010 ATENCION A CLIENTES

INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

En persona, vía telefónica o Facebook el vendedor debe:

- ✓ Escuchar al cliente en cada punto de contacto
- ✓ Comprender que cada cliente es único
- ✓ Establecer un dialogo amable y cortés con el cliente para así ofrecer un mejor servicio
- ✓ Proporcionar información al cliente de la nuestro catalogo de servicios, así como cualquier promoción vigente
- ✓ Hacerle saber al cliente la calidad de nuestro servicio y nuestro nivel de confiabilidad
- ✓ El vendedor debe guardar los siguientes datos de cada cliente potencial para mantener contacto y futuras referencias
 1. Nombre Completo
 2. Teléfono de Casa y/o Celular
 3. Tipo de Servicio al que pidió información
 4. El medio por el cual se contacto
- ✓ Si es un cliente frecuente el vendedor debe llamarlo de manera respetuosa por su nombre o profesión, ejemplo: Sra. Rosa, Ing. Ricardo

Imagen 24: Instrucción de Trabajo, PC_010_010. Fuente: Autor

La Instrucción de Trabajo, mostrada en la imagen anterior, es un ejemplo de todas las instrucciones que se elaboraron para cada actividad que se lleva a cabo dentro de los procesos core de la organización. Dichas Instrucciones de trabajo, fueron ligadas a su subproceso correspondiente, compartiendo el mismo código para su fácil identificación.

Las Instrucciones de trabajo, la elaboración de la arquitectura y modelización de procesos fue gracias a la energética colaboración de los involucrados en cada área de la organización.

La documentación creada, ahora esta al alcance de cualquier trabajador interesado, es útil para capacitaciones y ayudas visuales.

Para facilitar el monitoreo y control de los KPIs creados para los proceso, se diseño un Dashboard donde se pudiera recolectar información en tiempo real, fuera útil para toma de decisiones y generara oportunidades mejora continua.

Con esta herramienta, Scuinkle's deberá ser capaz de ver no solo su desempeño actual pero también generar datos históricos para futuras referencias. La siguiente imagen es un fragmento del Dashboard de la empresa, donde se observan algunos de los KPIs diseñados para monitoreo de ventas, clientes y servicios.



Imagen 26: Dashboard. Fuente: Autor

Resultados y Conclusiones

Tal como lo marca el objetivo del trabajo, la implementación de las metodologías, herramientas y conceptos deberán permitir a Scuinkle's alcanzar un nivel de madurez de un 70%, contra el 40% que al inicio de esta intervención tenía la empresa.

De la misma manera con la que se identificó el nivel de madurez inicial, se calculó el actual nivel. Al realizar nuevamente la encuesta a los trabajadores, se les pidió que consideraran los cambios realizados en los últimos meses, además de reflejar durante la encuesta, su perspectiva del nuevo esquema que plantea la organización.

El nuevo nivel de madurez se puede ver en la siguiente imagen, donde se visualizan de manera grafica el porcentaje de madurez de cada criterio medido.

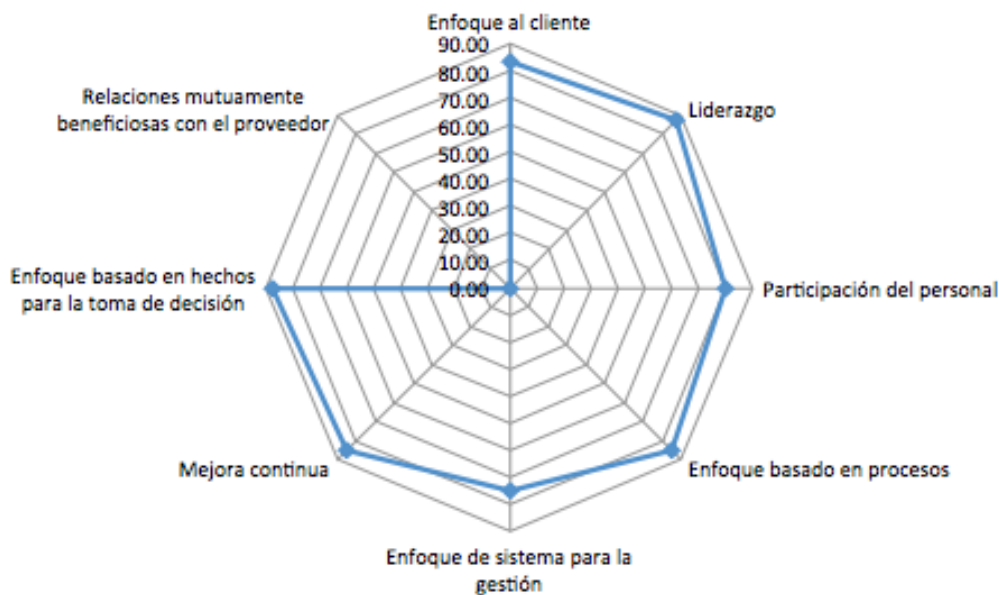


Imagen 27: Resultados de la nueva encuesta de madurez. Fuente: Autor

Dentro de los objetivos específicos, la intervención pretendía aumentar el nivel de madurez en el Enfoque de Sistemas para la Gestión un 20% y aumentar el Enfoque basado en Procesos un 30%. Este objetivo no solo se cumplió sino superó las expectativas.

Actualmente el Enfoque de Sistemas para la Gestión tiene un 85% de madurez, si lo comparamos contra el 30% que tenía Scuinkle's el año pasado, el aumento en la madurez es de 35% más de lo esperado. Y si hablamos del Enfoque basado en Procesos donde inicialmente Scuinkle's manejaba un nivel del 30% y actualmente alcanza el 87% de madurez, logrando un aumento total del 57%, superando el 30% estimado para esta intervención.

Si continuamos analizando los demás criterios también notaremos una alza en el porcentaje de madurez. Por ejemplo, la participación del personal, durante casi todo el desarrollo de la implementación, se requirió la colaboración de todos los trabajadores, esto forzó a la convivencia, fomentó la participación y confianza y creó un ambiente propio para retroalimentaciones objetivas y con el único propósito de mejorar el desempeño de Scuinkle's.

El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, fue otro criterio que aunque no se planteó en los objetivos específicos, se esperaba un aumento con el desarrollo e implementación de los KPIs. Ahora que la empresa cuenta con un Dashboard que le permite visualizar el desempeño de las actividades y procesos, le añade valor a la toma de decisiones pues tiene un respaldo con datos reales de la situación de la organización.

La intención de apoyar el crecimiento de estos criterios, es que tuvieran un impacto en el nivel de madurez general de la empresa. La imagen 28, ilustra gráficamente el nivel general de madurez que Scuinkle's alcanzó con la intervención de este trabajo. Como se mencionó en el objetivo general del trabajo,

se deseaba alcanzar un nivel total de madurez del 70%, la intervención logró superar ligeramente esa meta.

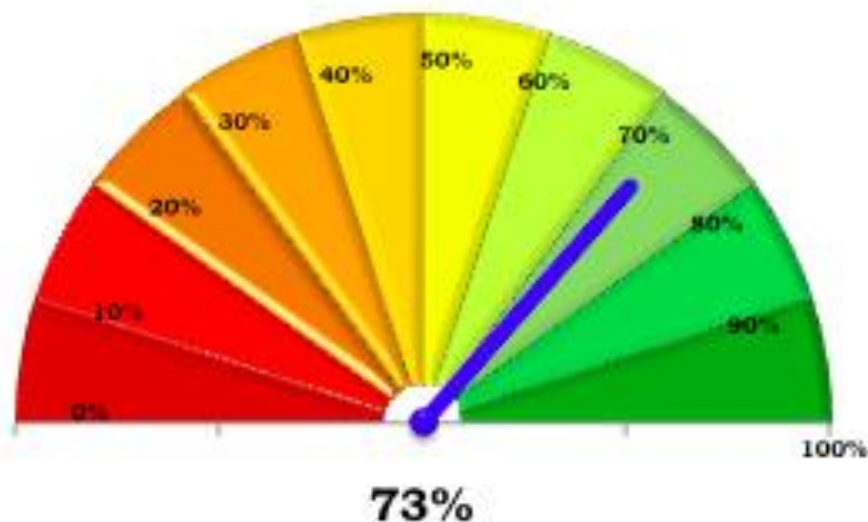


Imagen 28: Resultados de la nueva encuesta de madurez. Fuente: Autor

Ahora que ya se sabía que los objetivos propuestos se habían logrado, se quiso mostrar a la dirección de Scuinkle's de una manera distinta y con ejemplos aterrizados, las ventajas que la implementación había dejado en la organización.

La siguiente imagen, es una grafica de tendencia de ventas que Scuinkle's a tenido este año, se observa la comparación entre las ventas cerradas contra las ventas perdidas. En el primer trimestre de este año, no existía diferencia relevante entre las dos variables, es decir, se comportaban paralelamente. Cuando el diseño y análisis de proceso de la organización comienza a tener a desarrollarse y ser de dominio para todos los colaboradores, en el segundo trimestre del año, es cuando surge la separación entre las ventas cerradas y perdidas. La imagen muestra una tendencia positiva y de crecimiento hacia las ventas cerradas y una tendencia negativa hacia las ventas perdidas.

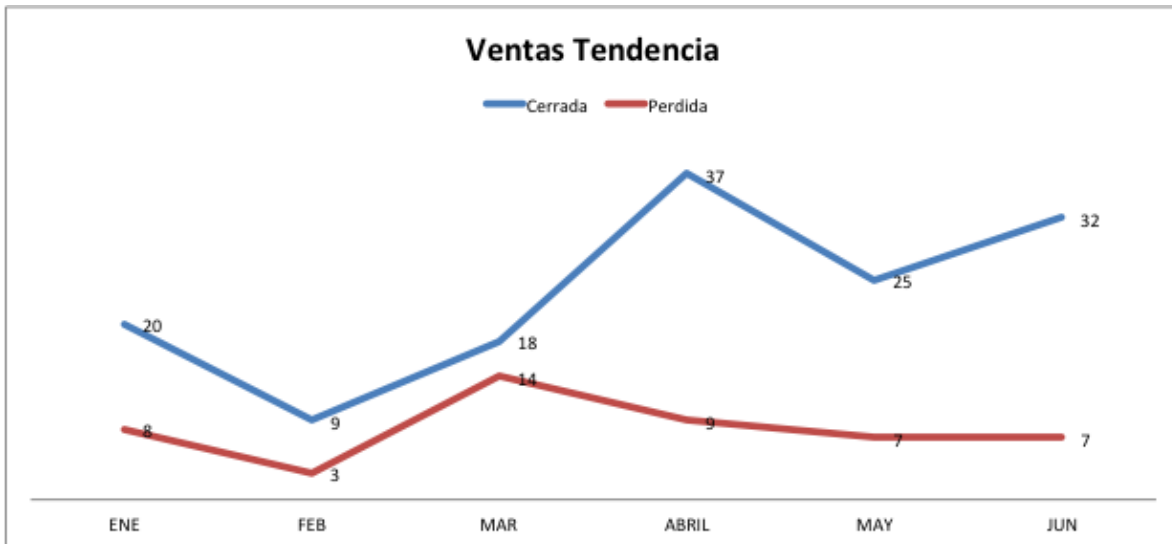


Imagen 28: Tendencias de Ventas 2016. Fuente: Autor

Los resultados demostrados, ayudaron a que la organización se diera cuenta de los beneficios que puede llegar a tener con la estandarización de procesos. El aumento de productividad, incremento en la rentabilidad, mejora en la capacidad de respuesta y flexibilidad ante oportunidades de cambio, mejora en la motivación y trabajo en equipo, mejora de flujos, tiempos y recursos, son algunas de las ganancias que Scuinkle's ahora puede tener gracias al enfoque de procesos que este trabajo llevo.

Scuinkle's ahora cuenta con una ventaja competitiva, que le permite un mejor y continuo control sobre sus procesos y las irregularidades entre ellos. Además de mejorar el desempeño puede obtener mejores resultados en sus servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

Propuestas

Si bien el logro de los objetivos de este trabajo se cumplieron y la empresa resulto beneficiada en mejoras a su desempeño, aun existen ventanas de oportunidad para continuar con el proceso de mejora.

Scuinkle's presenta un nivel de madurez del 72% y su principal barrera para crecer es la falta de relaciones mutuamente benéficas con proveedores. En la actualidad la organización no cuenta una cartera de proveedores regulares o continuos. Al ser consumidores mayoristas de ciertos artículos esenciales para fiestas infantiles, se le sugiere a la organización, iniciar un estudio de sus proveedores para evaluar las mejores opciones, considerando aspectos como, costos, ubicación, experiencias previas, capacidad de respuesta y cualquier otra variable que sea relevante para la empresa.

Al seleccionar sus proveedores Scuinkle's debe buscar un crecimiento sostenido, recíproco y una relación a largo plazo con sus proveedores y así lograr crear un sentido de pertenencia por ambas partes.

Para lograr mejorar la calidad de servicio y tener una respuesta oportuna por parte de los proveedores es indispensable involucrar la planeación operacional, de este modo el plan será el mismo para ambas partes.

Scuinkle's deberá incluir a sus proveedores para la mejora de sus procesos y servicios y además deberá crear políticas y procedimientos para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios.

Otra importante recomendación para la mejora continua del desempeño de Scuinkle's es continuar con la modelización de sus procesos. Debido al alcance de este proyecto, únicamente se desarrollaron los procesos core, ahora deberá tocar

el turno a los procesos estratégicos y de soporte. Implementar métricos de desempeño, procedimientos e instrucciones de trabajo ligados para lograr la integración total de la arquitectura de la empresa.

La mejor fuente de información para la organización es la auditoria interna, pero el proceso requiere madurez y para eso se necesita un plan de auditorias muy activo cuando el sistema de procesos se encuentra en su inicio.

Se le sugiere a la empresa planificar revisiones y actualizaciones de rigor anuales, aun si la documentación es actualizada en cada acción de mejora. Una de las principales características de las herramientas implementadas, es que son documentos vivos. Para involucrar a los responsables de las actividades, la revisión podría organizarse de tal manera que los responsables fueran los encargados de señalar los puntos que afectan a su proceso.

En este trabajo no se discutieron los gastos de la implementación pero si hubo un gasto necesario. Se recomienda que la empresa lleve un registro por este primer año de implementación, de los gastos relacionados directa e indirectamente con el sistema de gestión de procesos. A Scuinkle's le servirá para hacer un presupuesto para el próximo año.

El éxito puede derivarse de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente las prestaciones por medio de identificar las necesidades de todas las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión. Pero el principal elemento que interviene para no dejar caer este progreso que ha tenido Scuinkle's es el compromiso de la administración. Se tiene que asegurar de comunicar lo que se busca hacer y sumar al equipo de trabajo.

Bibliografía

- Álvarez, C. A. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA*. UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA.
- López Rey, S. (2006). *Implementación de un Sistema de Calidad: Los Distintos Sistemas de Calidad existentes en la Organización*. . España: Ideas Propias.
- Urbina, G. B. (2015). *Proyectos de Sistemas de Información*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Barrio, J. F. (1999). *Como mejorar los procesos de una empresa: El control estadístico de procesos (SPC), herramienta fundamental en el incremento de la competitividad*. Fundación Confemetal.
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- El libro del BPM: Tecnologías, conceptos, enfoques, metodológicos y estándares*. (2011). Madrid: Centro de Encuentro BPM, s.l.
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance Dashboards : Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. New Jersey: Wiley.
- Florian, D., Barkaoui, K., & Dustdar, S. (2011). *Business Process Management Workshops*. Clermont-Ferrand, Francia: Springer.
- Fontalvo Herrera, T., & Vergara Schmalbach, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios*. España: Eumed.
- Freund, J., Rucker, B., & Hitpass, B. *BPMN 2.0: Manual de Referencias y Guía Práctica*. Santiago de Chile: BPM Center.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering*. Nueva York .
- Hitpass, B. (2012). *Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- González, J. A. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Grifol Ponsati, E., & Canela Campos, M. (2002). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Edicions UPC.
- Juran, J. M. (1996). *Juran y la Calidad para el diseño*. Madrid : Diaz de Santos .
- Jackson, T. L. (2006). *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. New York: Productivity Press.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: Metrics, KPIs and Dashboards*. Wiley.
- McLean, D. (2013). *Integrated Measurement - KPIs and Metrics for ISM*. United Kingdom: IT Governance Publishing.
- Musitu Ochoa, G., Herrero Olaizola, J., Cantera Espinosa, L., & Montenegro Martínez, M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria*. Barcelona: EDITORIAL UOC.
- Marcelino Aranda, M., & Ramírez Herrera, D. (2014). *Administración de la Calidad: Nuevas Perspectivas*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Moreno B., M. (2000). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II*. Guadalajara: Progreso.
- Pais, J. (2013). *Business Process Management*. España : BPMteca.
- Permanter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Son .

Olabuénaga, J. I. (2012). *Teoría y Prácticas de la Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto.

Rasmussen, Nils H. Bansal, , Manish Chen,, & Claire Y. (2009). *Business Dashboards : A Visual Catalog for Design and Deployment*. New Jersey: Wiley.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico : Pearson Educación.

Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Mexico : Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1: Formulario de Cuestionario

Anexo 2: Análisis de FODA

Anexo 3: Arquitectura de Procesos

Anexo 4: Mapa de Proceso PC_010 Cotización y Contratación de Servicios

Anexo 5: Mapa de Subproceso PC_010_030 Diseño de Evento

Anexo 6: Mapa de Proceso PC_020 Cobranza

Anexo 7: Mapa de Proceso PC_030 Entrega de Servicio

Anexo 8: Mapa de Proceso PC_040 Evaluación de Servicio

Anexo 9: Instrucción de Trabajo PC_010_010 Atención a Clientes

Anexo 10: Instrucción de Trabajo PC_010_020 Requisitos de Cliente

Anexo 11: Instrucción de Trabajo PC_010_030_010 Evaluación de Requisitos de Cliente

Anexo 12: Instrucción de Trabajo PC_010_040 Establecer número de pagos

Anexo 13: Instrucción de Trabajo PC_020 Cobranza

Anexo 14: Instrucción de Trabajo PC_040_060 Atención a no conformidades

Anexo 15: KPIs

Anexo 16: Dashboard

Anexo 17: Matriz de Alineación Hoshin

Anexo 18: Fotografías del equipo en capacitación

Anexo 1

Cuestionario

| 1. Enfoque al cliente | |
|------------------------------|--|
| 1.1 | ¿La organización tiene identificados y clasificados sus segmentos de clientes? |
| 1.2 | ¿La organización tiene identificados los requisitos y necesidades de cada segmento de sus clientes? |
| 1.3 | ¿La organización considera al cliente para el diseño y desarrollo de productos y servicios? |
| 1.4 | ¿La organización tiene definidos claramente los canales de comunicación con los clientes? |
| 1.5 | ¿La organización tiene evaluada y medida la percepción y satisfacción de sus clientes? |
| 1.6 | ¿La organización cuenta con políticas definidas para el servicio al cliente para temas de quejas, garantías, insatisfacción? |

| 2. Liderazgo | |
|---------------------|--|
| 2.1 | ¿La alta dirección comunica y hace consciente a toda la organización respecto a la importancia de cumplir los requisitos del cliente? |
| 2.2 | ¿La alta dirección comunica y hace consciente a toda la organización respecto a la importancia de cumplir los marcos legales y normativos aplicables a la organización? |
| 2.3 | ¿La alta dirección comunica y hace consciente a toda la organización respecto a la importancia de identificar y mitigar los riesgos a los que esta expuesta la organización y su personal? |
| 2.4 | ¿La alta dirección planifica, define y comunica los objetivos organizacionales a los distintos niveles de la organización? |
| 2.5 | ¿La alta dirección revisa de manera sistemática los resultados de los objetivos organizacionales y toma acciones cuando no se cumplen? |
| 2.6 | ¿La alta dirección define, proporciona y supervisa los recursos necesarios para la correcta operación de la organización y el cumplimiento de sus objetivos? |

| 3. Participación del personal | |
|--------------------------------------|---|
| 3.1 | ¿El personal conoce y aplica los métodos de trabajo definidos por la organización? |
| 3.2 | ¿La organización incita y promueve la participación del personal en la mejora de procesos y productos? |
| 3.3 | ¿El personal está empoderado para realizar mejoras en el proceso o en el servicio al cliente? |
| 3.4 | ¿Existen canales de comunicación definidos para que el personal reporte fallas o posibles mejoras en la organización, y es conocido por todo el personal? |
| 3.5 | ¿La organización toma en consideración las aportaciones del personal para la mejora de sus procesos y productos? |

Anexo 1

Cuestionario

| | |
|--|---|
| 4. Enfoque basado en procesos | |
| 4.1 | ¿La organización trabaja bajo el enfoque de procesos más que por áreas funcionales? |
| 4.2 | ¿La organización tiene identificados sus procesos, así como su secuencia e interacción? |
| 4.3 | ¿La organización tiene documentados sus procesos? |
| 4.4 | ¿La organización tiene monitoreado el desempeño de sus procesos? |
| 4.5 | ¿Se tienen definidos y asignados los roles para la administración de los procesos? |
| 5. Enfoque de Sistema para la Gestión | |
| 5.1 | ¿Cuando se planifica y se realizan cambios, la organización se concibe como un sistema interrelacionado y se gestiona como tal? |
| 5.2 | ¿Cuando los objetivos de la organización no se logran, se cuestiona al sistema más que a las áreas o a las personas? |
| 5.3 | ¿Cuando se implementan tecnologías de información en la organización, se analizan los procesos como un todo y no de manera aislada? |
| 5.4 | ¿En la organización se tiene un control de cambios con el fin de revisarlos y validarlos antes de su implementación, así como una eficaz comunicación a todos los involucrados? |
| 5.5 | ¿El personal de la organización es disciplinado en el seguimiento y apego a procedimientos y políticas para la ejecución de sus labores? |
| 6. Mejora continua | |
| 6.1 | ¿La organización planifica y lleva a cabo el seguimiento y la medición del producto o servicio a lo largo de las distintas etapas del proceso? |
| 6.2 | ¿La organización lleva a cabo auditorías internas para asegurarse del cumplimiento de procedimientos, políticas y controles de la organización? |
| 6.3 | ¿La organización toma acciones para mejorar continuamente tanto los procesos como los productos y servicios? |
| 6.4 | ¿La organización cuenta con procedimientos y políticas para la mejora continua? |
| 6.5 | ¿La organización tiene capacitado a su personal en técnicas de análisis de causas y mejora de procesos y productos? |

Anexo 1

Cuestionario

| 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones | |
|---|--|
| 7.1 | ¿La organización analiza los resultados del seguimiento y la medición de los procesos para la toma de acciones? |
| 7.2 | ¿La organización analiza los resultados del seguimiento y la medición de los productos y servicios para la toma de acciones? |
| 7.3 | ¿La organización analiza datos del entorno para la toma de acciones? |
| 7.4 | ¿La organización analiza la información de la percepción del cliente y de sus quejas para tomar la toma de acciones? |
| 7.5 | ¿La organización evalúa y analiza el desempeño del personal para la toma de acciones? |
| 7.6 | ¿La organización evalúa y analiza los resultados de los proveedores para la toma de acciones? |

| 8. Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor | |
|--|---|
| 8.1 | ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos para la selección y evaluación de proveedores de materiales y servicios, ya sea suministrados, sub-contratados o de "outsourcing"? |
| 8.2 | ¿La organización incluye a sus proveedores para la mejora de sus procesos, productos y servicios? |
| 8.3 | ¿La organización genera y propicia relaciones a largo plazo con sus proveedores? |
| 8.4 | ¿La organización apoya y genera planes de desarrollo para sus proveedores de productos y servicios? |

Anexo 2

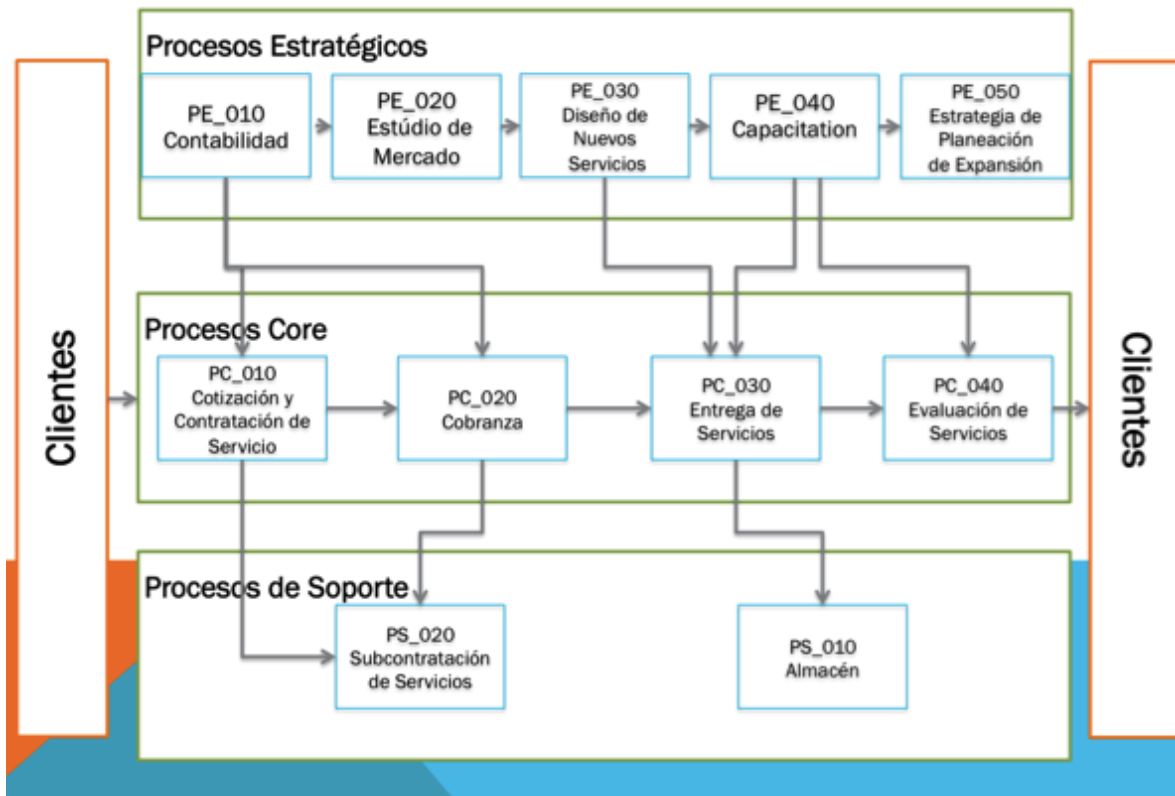
Análisis de FODA

| Análisis FODA | | | |
|--|---|---|---|
| | | Fortalezas | Amenazas |
| | | 1 Conocimiento del Mercado 2 Equipamiento Actualizado 3 Personal Capacitado 4 Diversidad de Oferta 5 Precios Accesibles | 1 Aumento al precio de insumos 2 Nuevos estándares de seguridad |
| Debilidades | Oportunidades | Estrategias F-D | Estrategias A-D |
| 1 Falta de motivación del recurso humano 2 Falta de Objetivos Interno Falta de procesos técnicos y 3 administrativos de calidad | 1 Competencia debil 2 Necesidad del servicio | 1 Motivar al personal involucrando en la creación o sugerencias de nuevas ofertas 2 Desarrollar objetivos internos involucrando la opinion del mercado 3 Involucramiento del personal capacitado para desarrolla procesos | 1 Crear objetivos internos para manejar los insumos 2 Crear procesos que ayuden a la seguridad en los servicios 3 Motivar al personal involucrandolo en capacitaciones de seguridad |
| | | Estrategias F-O | Estrategias A-O |
| | | 1 Mejorar servicios, equipamiento y oferta para mantener una ventaja con la competencia 2 Aumentar la ofecta de acuerdo a las necesidades de servicio | 1 Crear una estrategia para contener el precio de los insumos y tener una ventaja con la competencia 2 Asegurar la calidad para ofrecer un mejor servicio |

Anexo 3

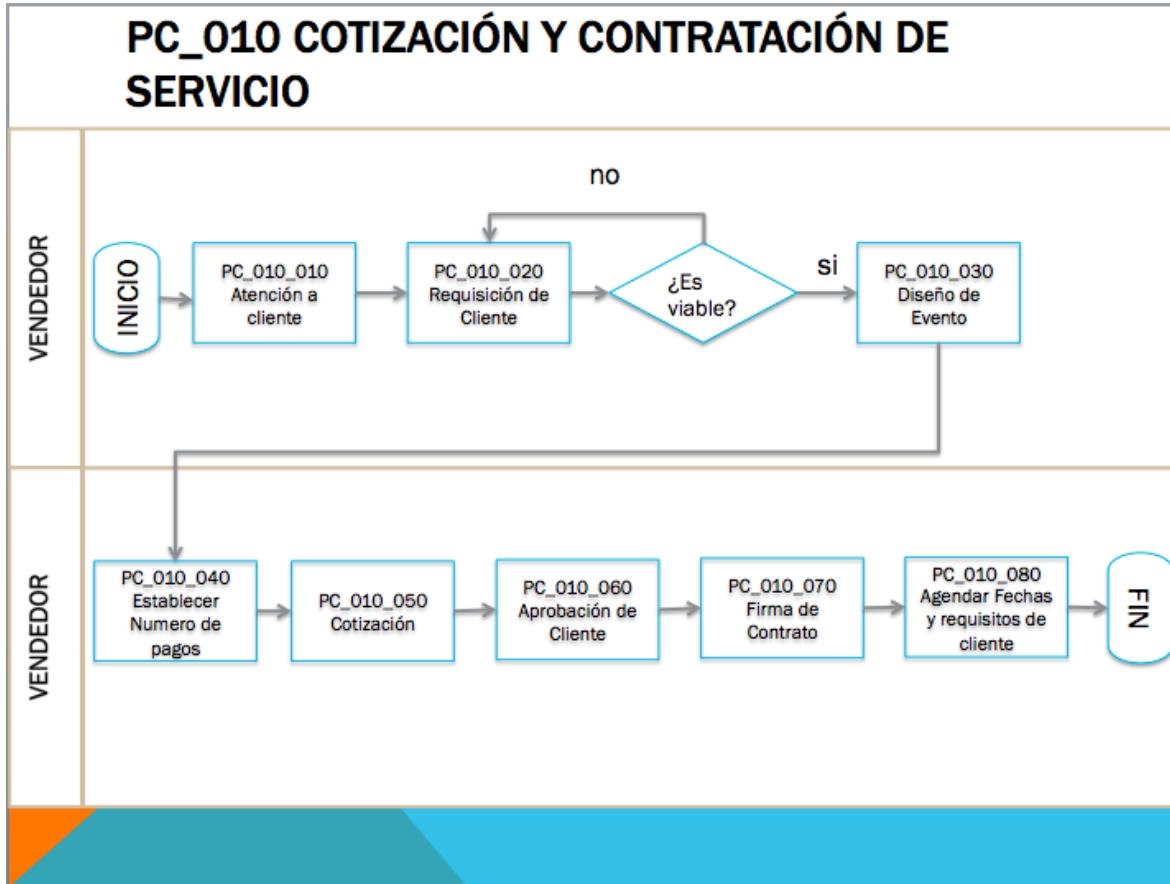
Arquitectura de Scuinkle's Show

SCUINKLE'S ARQUITECTURA



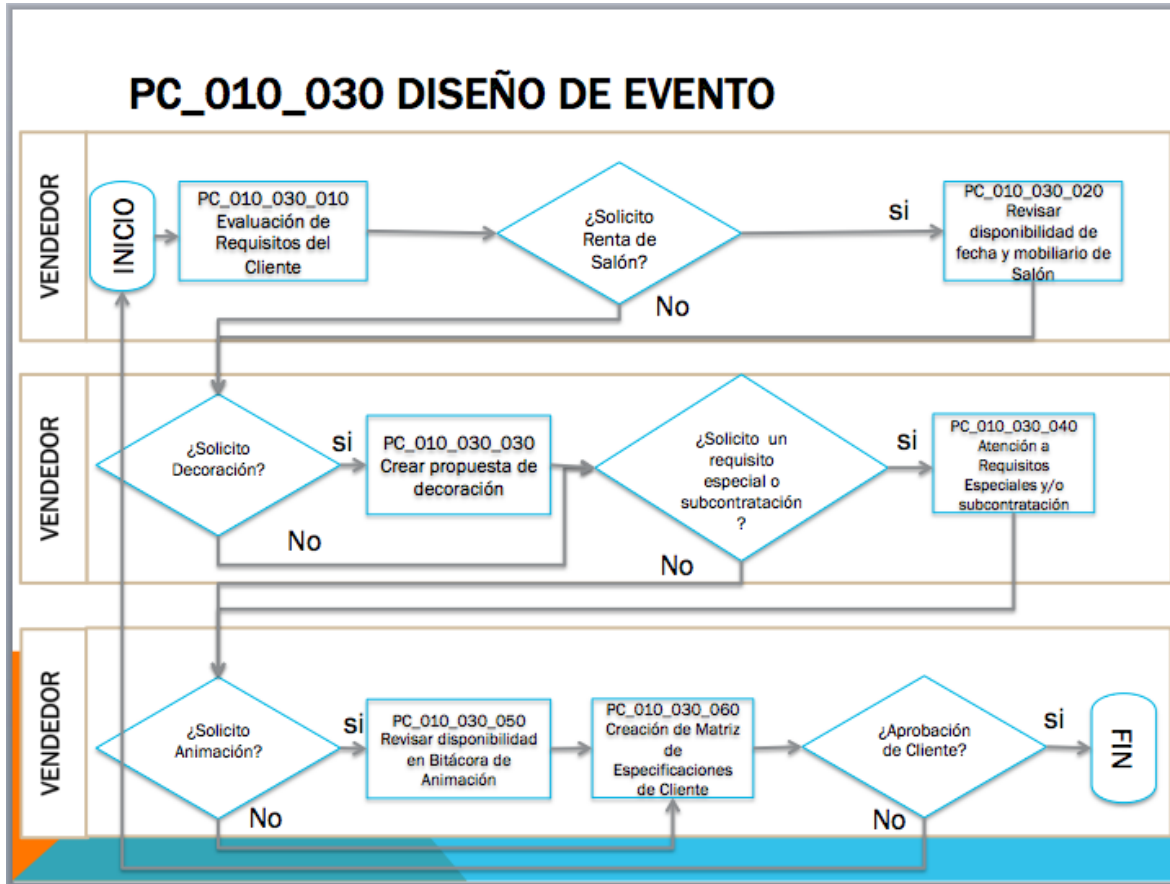
Anexo 4

Proceso: PC_010 Cotización y Contratación de Servicios.



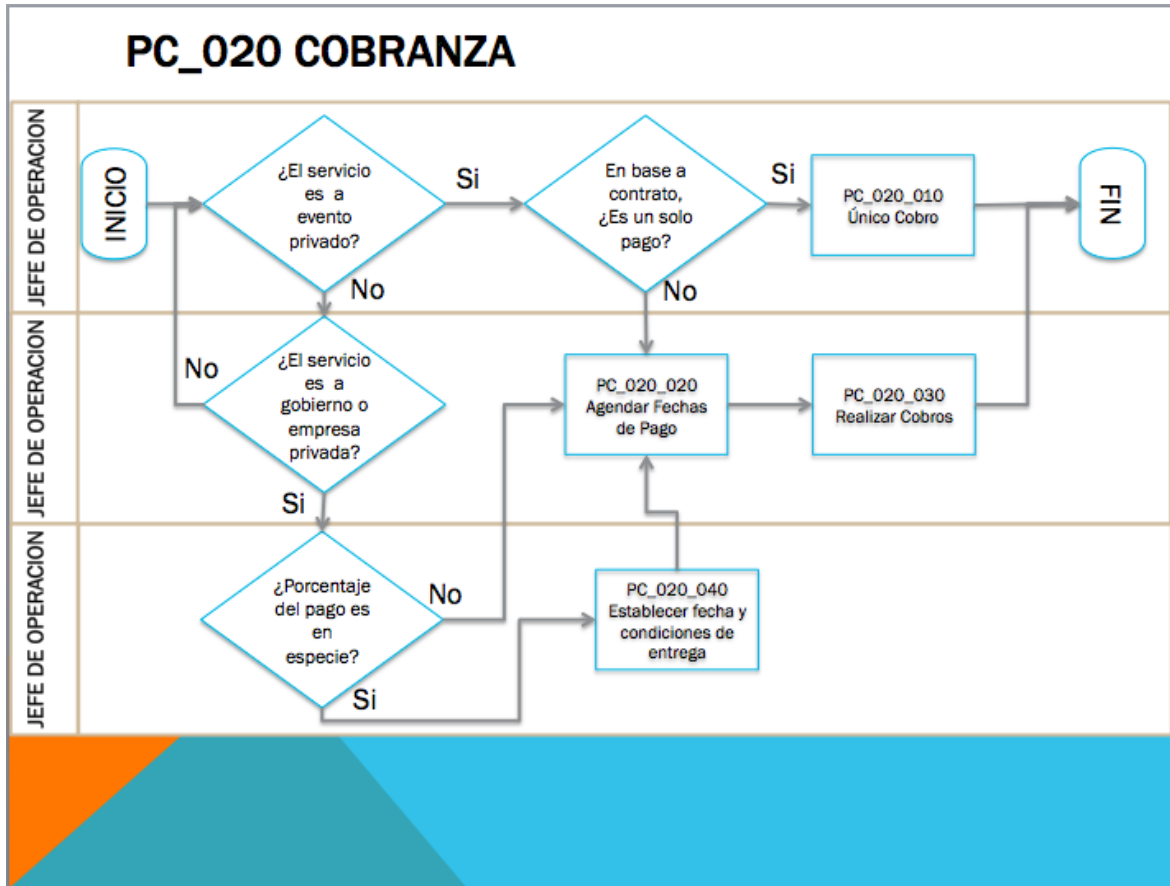
Anexo 5

Subproceso: PC_010_030 Diseño de Evento



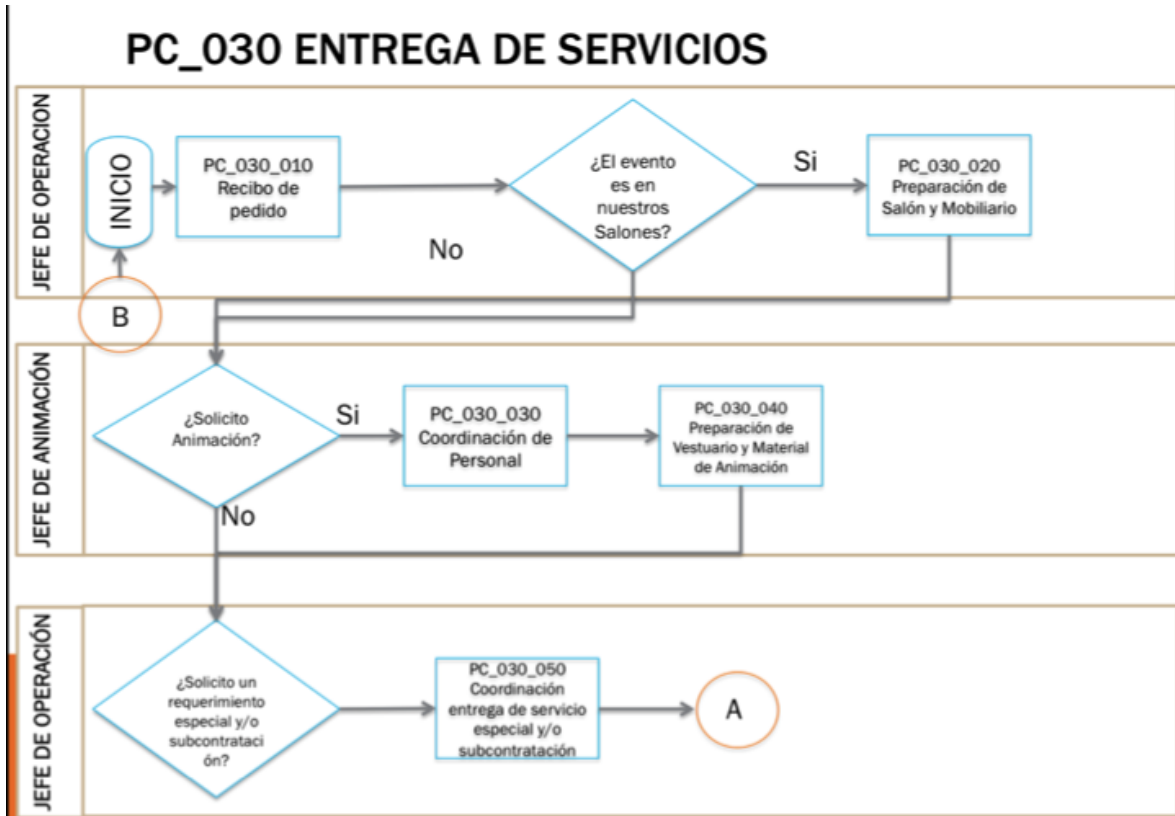
Anexo 6

Proceso: PC_020 Cobranza



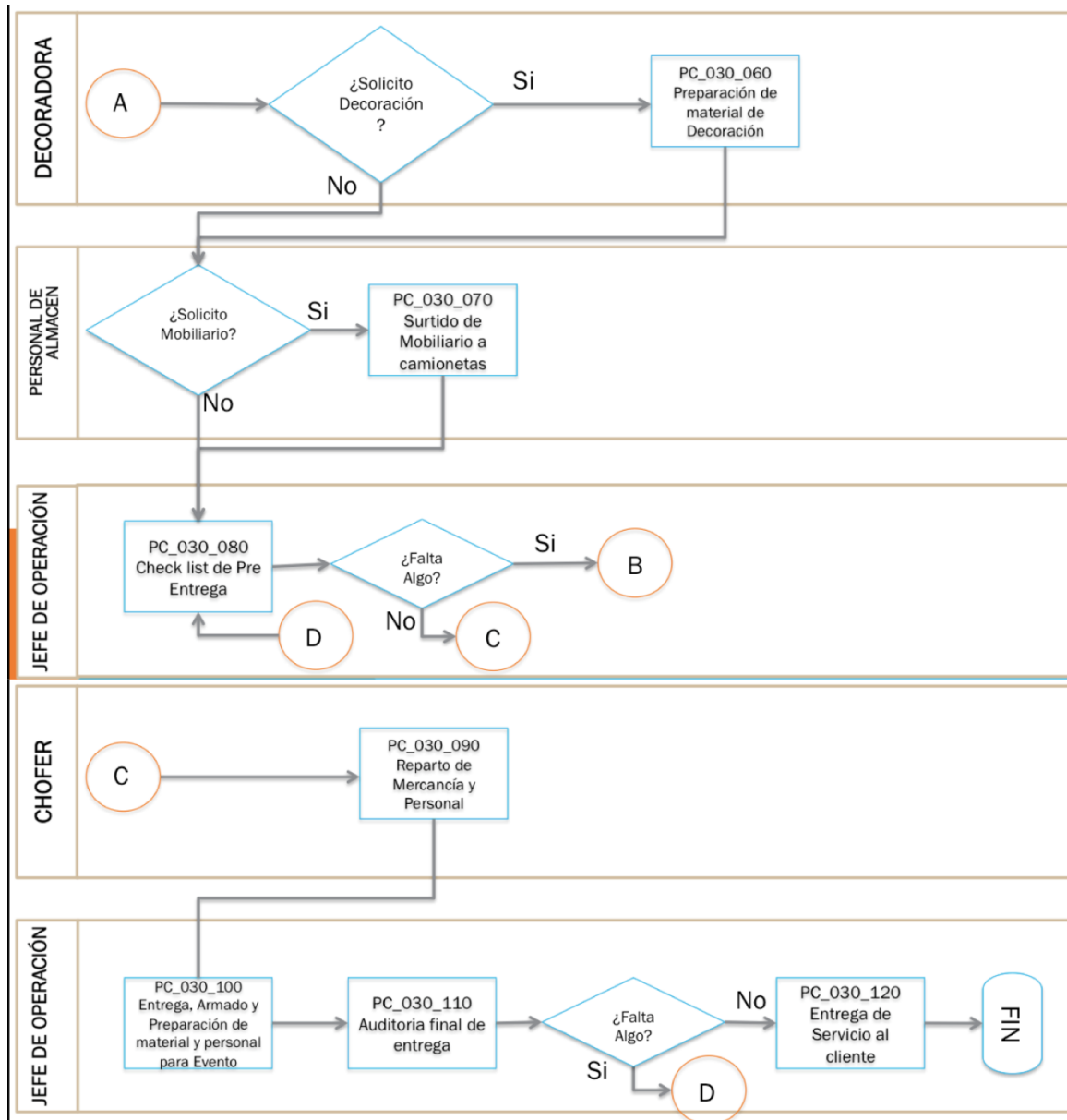
Anexo 7

Proceso: PC_030 Entrega de Servicio



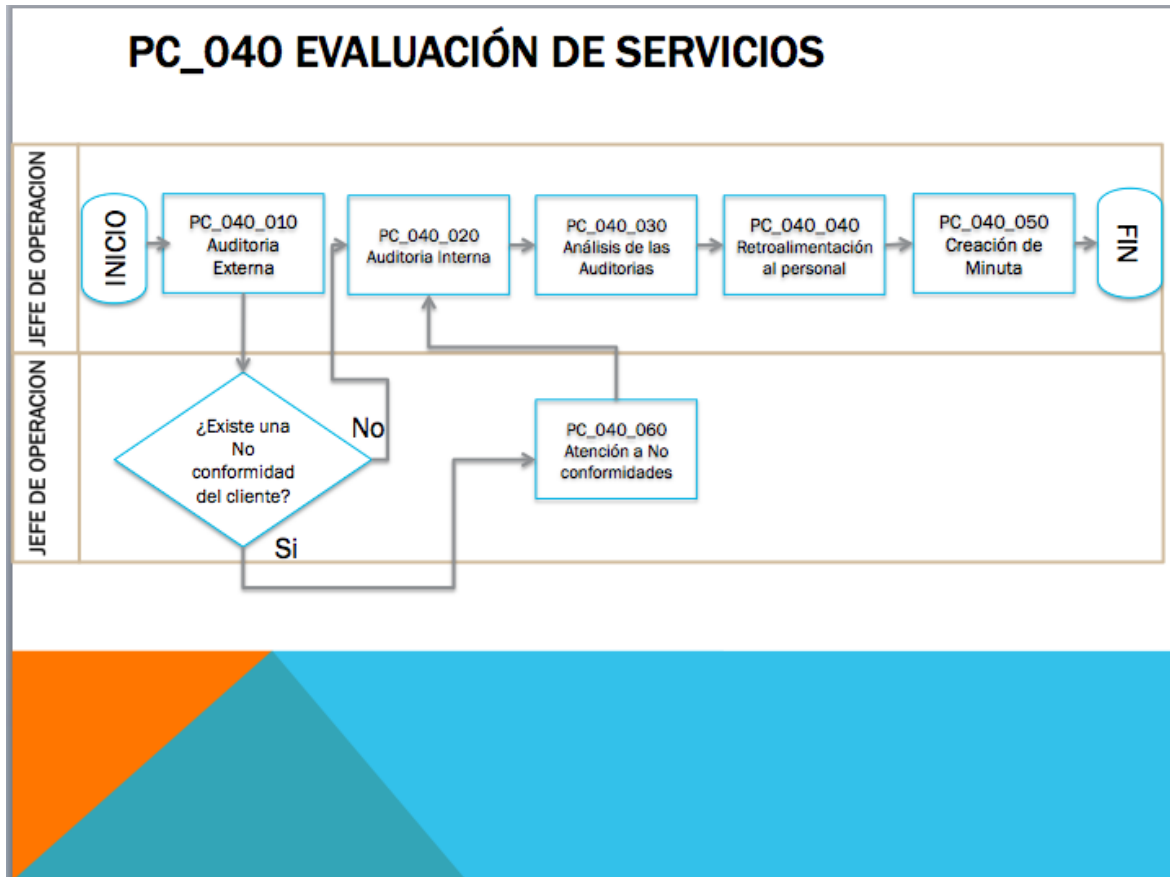
Anexo 7

Proceso: PC_030 Entrega de Servicio



Anexo 8

Proceso: PC_040 Evaluación del Servicio



Instrucción de Trabajo: PC_010_010 Atención a Clientes

PC_010_010 ATENCION A CLIENTES

INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

En persona, vía telefónica o Facebook el vendedor debe:

- ✓ Escuchar al cliente en cada punto de contacto
- ✓ Comprender que cada cliente es único
- ✓ Establecer un dialogo amable y cortés con el cliente para así ofrecer un mejor servicio
- ✓ Proporcionar información al cliente de la nuestro catalogo de servicios, así como cualquier promoción vigente
- ✓ Hacerle saber al cliente la calidad de nuestro servicio y nuestro nivel de confiabilidad
- ✓ El vendedor debe guardar los siguientes datos de cada cliente potencial para mantener contacto y futuras referencias
 1. Nombre Completo
 2. Teléfono de Casa y/o Celular
 3. Tipo de Servicio al que pidió información
 4. El medio por el cual se contacto
- ✓ Si es un cliente frecuente el vendedor debe llamarlo de manera respetuosa por su nombre o profesión, ejemplo: Sra. Rosa, Ing. Ricardo

Instrucción de Trabajo: PC_010_020 Requisitos de Clientes

PC_010_020 REQUISITOS DE CLIENTE

INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

El vendedor debe recaudar toda la información posible sobre los requisitos y expectativas del cliente hacia el servicio solicitado.

El vendedor puede realizar el siguiente cuestionario como ayuda, además de anotar cualquier comentario extra del cliente.

1. ¿Quiere rentar mobiliario? ¿ Que tipo?
2. ¿Busca algún servicio de animación y/o decoración? ¿Tiene algún tema en mente?
3. ¿Ya tiene lugar para su evento? ¿Conoce nuestros salones?
4. ¿Qué fecha tiene en mente? ¿Estaría dispuesto a cambiar la fecha en caso de falta de disponibilidad?
5. ¿Busca un servicio en particular?

Anexo 11

Instrucción de Trabajo: PC_010_030_010 Evaluación de Requisitos de Cliente

PC_010_030_010 EVALUACIÓN DE REQUISITOS DEL CLIENTE **INSTRUCCIÓN DE TRABAJO**

En base a PC 010_020 Requisitos de cliente el vendedor debe analizar toda la información recaudada en ese proceso previo y verificar que Scuinkle's tenga disponibilidad y capacidad para ofrecer el servicio.

***NOTA:** El vendedor no puede comprometer un servicio especial y/o subcontratación de servicio sin consultarlo con el Jefe de Operación

Anexo 12

Instrucción de Trabajo: PC_010_040 Establecer número de pagos

PC_010_040 **ESTABLECER NUMERO DE PAGOS** **INSTRUCCIÓN DE TRABAJO**

El vendedor explicara al cliente las posibles formas de pago en base a la política de cobranza de Scuinkle's

POLITICA DE COBRANZA

- El pago puede hacerse en una solo exhibición únicamente en la fecha que se firma el contrato, adquiriendo así el 5% de descuento del monto total.
- El pago puede dividirse en máx. 3 pagos
- Para reservar algún servicio se debe dejar de anticipo mino el 10% del servicio total, este pago se tomara como el 1 pago.
- La totalidad del costo del servicio debe esta cubierta a mas tardar en el momento que se entrega el servicio.
- Exclusivamente a empresas privadas se les aceptara el 10% de pago en especie ha una contratación mayor a \$20,000.00 mxn

***NOTA: Únicamente le jefe de operación puede autorizar algún cambio o excepción a estas normas.**

Anexo 13

Instrucción de Trabajo: PC_020 Cobranza

PC_020_010 ÚNICO COBRO

PC_020_020 AGENDAR FECHAS DE PAGO

PC_020_030 REALIZAR COBROS

PC_020_040 ESTABLECER FECHA Y CONDICIONES DE ENTREGA

INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

Los procesos se realizaran en base a la política de cobranza

POLITICA DE COBRANZA

- El pago puede hacerse en una solo exhibición únicamente en la fecha que se firma el contrato, adquiriendo así el 5% de descuento del monto total.
- El pago puede dividirse en máx. 3 pagos
- Para reservar algún servicio se debe dejar de anticipo mino el 10% del servicio total, este pago se tomara como el 1 pago.
- La totalidad del costo del servicio debe esta cubierta a mas tardar en el momento que se entrega el servicio.
- Exclusivamente a empresas privadas se les aceptara el 10% de pago en especie ha una contratación mayor a \$20,000.00 mxn

***NOTA: Únicamente le jefe de operación puede autorizar algún cambio o excepción a estas normas.**

Anexo 14

Instrucción de Trabajo: PC_040_060 Atención a no conformidades

PC_040_060 ATENCIÓN A NO CONFORMIDADES

INSTRUCCIÓN DE TRABAJO

De surgir una no conformidad pre servicio, se le dará inmediato seguimiento informando al cliente durante cada paso hasta solucionar el problema

De surgir una no conformidad durante el evento se atenderá como prioridad para solucionarla en un lapso no mayor a 1 hr. De no poder solucionarlo se le brindara al cliente otras opciones

De surgir una no conformidad post servicio, se le dará inmediato seguimiento informando al cliente durante cada paso hasta solucionar el problema

Todas las NO conformidades quedaran registras en la siguiente ruta

g:\Documentos_Scuinkles\Auditoria\No_Conformidades

Anexo 15

KPIs

| PC_010 Cotización y Contratación de Servicio | |
|---|--|
| Objetivo: Conocer la prospección y cierre de venta de los clientes | |
| Importancia: Los indicadores miden el Gap entre nuestros prospectos de cliente y clientes verdaderos | |
| Indicadores | |
| Número de presupuestos presentados | Registro de todos aquel que pida informes o cotización de algún servicio |
| Número de operaciones cerradas | Registro de toda venta cerrada |
| Número de operaciones perdidas | Registro de toda cotización NO cerrada |
| Tiempo de cierre de venta | Tiempo promedio de cierre de venta |

| PC_030 Entrega de Servicios | |
|--|--|
| Objetivo: Medir los aspectos mas importantes durante la entrega de servicio | |
| Importancia: Conocer el desempeño de la logística de entrega de servicio | |
| TRANSPORTE / GESTIÓN DE PEDIDOS | |
| Porcentaje del Costo de transporte sobre las ventas | $(\text{Costo total de trasporte} / \text{Ventas}) * 100$ |
| Entregas a tiempo (%) | $(\text{Cantidad de entregas a tiempo} / \text{Cantidad de entregas totales}) * 100$ |
| Envíos no planificados (urgentes %) | $(\text{Cantidad de envíos urgentes} / \text{Cantidad de envíos totales}) * 100$ |
| Entregas perfectas | $\text{Entregas perfectas} / \text{Total de entregas}$ |

Anexo 15

KPIs

| PC_040 Cotización y Contratación de Servicio | |
|--|---|
| Objetivo: Medir el desempeño de toda la empresa | |
| Importancia: Refleja las áreas de mejora | |
| Indicadores | |
| Evaluación Interna del Servicio | Registro de las evaluaciones después de cada servicio |
| Evaluación Externa del Servicio | Registro de las evaluaciones después de cada servicio |
| Porcentaje de Reclamos de cliente | Registro de toda no conformidad del cliente |
| Evaluación Externa del Servicio - Facebook | Registro de las evaluaciones vía Facebook |

Anexo 16

Dashboard



[illegible]

Alta incidencia
Media incidencia
Baja incidencia

Anexo 18

Fotografías del equipo en capacitación

